

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA



TEMA:

“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2011.”

PRESENTADO POR:

BR. COREAS GUEVARA, YESENIA ELIZABETH

BR. JURADO CANIZALEZ, THELMA LILIANA

BR. QUINTANILLA, ZOILA MARIBEL

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

FEBRERO 2012

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR:**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**VICERRECTORA ACADÉMICA:**

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO:**

LIC. SALVADOR CASTILLO ARÉVALO

**SECRETARIA GENERAL:**

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

**FISCAL GENERAL INTERINO:**

LIC. NELSON BOANERGE LÓPEZ CARRRILLO

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DECANO:**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**VICEDECANO:**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**SECRETARIO:**

MAF. LIC. JORGE ORTEZ HERNÁNDEZ

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**JEFE DE DEPARTAMENTO:**

MSC. LIC RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:**

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

**ASESOR METODOLÓGICO:**

LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRIGUEZ

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios Todopoderoso:**

    Mi agradecimiento por siempre, al único y sabio Dios,  
                                    por estar conmigo en cada momento,  
                                    por guiarme con sabiduría  
                                    hasta alcanzar una de mis metas

### **A Mis Padres:**

    Por siempre contar con todo su apoyo, y su amor incondicional  
                                    que han sido determinantes en mi vida.

### **A Mis Hermanos:**

    Gracias por su apoyo sigan adelante,  
    consigan sus metas y alcancen objetivo,  
                                    confíen en Dios

### **A Mis Familiares:**

    Por su incentivo a lo largo de la carrera.

### **A mis Maestros y Compañeros:**

    Por haberme ayudado en el proceso  
                                    de formación académica

**Yesenia Elizabeth Coreas Guevara.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **DIOS:**

Darme la sabiduría, fortaleza, protección y guiar mis pasos para poder culminar con mis estudios.

### **Mis Padres:**

Gracias a su esfuerzo, sacrificio, apoyo, comprensión que siempre tuve a lo largo de la carrera, gracias por darme esta oportunidad de cumplir esta meta.

### **Mis hermanos:**

Por su apoyo que me brindaron cuando lo necesitaba.

### **Mi Vida:**

Ser tan determinante, brindarme su apoyo incondicional, estar cuando lo necesitaba, darme palabras de aliento cuando eran necesarias y por compartir mis sueños.

### **Mis amigas y Maestros:**

Por apoyarme, compartir sus experiencias y sus conocimientos durante toda la carrera.

**Thelma Liliana Jurado Canizález.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios Todopoderoso:**

Por permitirme llegar a cumplir una de mis más grandes metas, por darme salud, fuerzas, sabiduría y apoyo en cada momento de mi vida.

### **A mi madre Ethel del Rosario Quintanilla:**

Por brindarme todo su apoyo incondicional, amor, esfuerzo, sacrificio y comprensión; por ser mi ejemplo para seguir adelante y no darme por vencida y a **Manuel Antonio Quintanilla** por ayudarme a lo largo de mi carrera.

### **A mis tías, primos y demás familia:**

Porque de una u otra forma me apoyaron al logro de mi meta, dándome una voz de aliento en los momentos que más lo necesitaba, por su afecto y comprensión.

### **A mis compañeras de tesis Thelma Jurado y Yesenia Coreas:**

Por su apoyo, paciencia y comprensión.

### **A mi asesor de tesis, Lic. Oscar René Barrera García:**

Por todo su esfuerzo, empeño y transmitirnos todos sus conocimientos.

### **A mis demás amigos:**

por las experiencias compartidas dentro y fuera de nuestra formación académica, por sus muestras de cariño y apoyo incondicional.

**Zoila Maribel Quintanilla.**

## **Introducción**

En el presente trabajo se desarrolla la Propuesta de una Guía de elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que sirva como herramienta a la Administración de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

El trabajo de Investigación Comprende 5 capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I contiene la Formulación del Problema, Importancia del Tema, Planteamiento y Enunciado del Problema; en el planteamiento del problema se ha descrito los beneficios que traerá a la sociedad la elaboración de la guía de presupuestos operativos y financieros; la justificación del porque la elección del tema, la delimitación hasta donde comprende la investigación, objetivos que se esperan cumplir con la investigación, así como el sistema de hipótesis tanto generales como específicas.

El Capítulo II, denominado Marco Referencial comprende el marco histórico en donde se ha plasmado la reseña histórica de los presupuestos hasta llegar a la actualidad tanto a nivel mundial como en El Salvador; el marco conceptual contiene las definiciones más importantes de los presupuestos y por último el marco teórico donde se desarrolla toda la teoría vinculada a los presupuestos como por ejemplo: conceptos, importancia, naturaleza, características, principios, etc.

Capítulo III, que se denomina Marco Metodológico, en este se narra la metodología que se utilizó en la ejecución del trabajo de investigación la que sirvió para la obtención de información precisa que permitió darle validez al tema planteado.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados. En este capítulo se desarrollo cada pregunta y los resultados obtenidos fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados por medio de aportes de las diferentes fuentes personales y teóricas relacionadas con el tema en estudio.



Capítulo V denominado Propuesta de una Guía de elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que sirva como herramienta a la Administración de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

En el cual se desarrolló una guía en la que se detalla paso a paso la elaboración de los presupuestos tanto operativos como financieros así como los formatos idóneos que se utilizarán en su elaboración conjuntamente se desarrolla el caso práctico que servirá para una mejor comprensión de la guía de elaboración de los presupuestos operativos y financieros a las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>I</b>
CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.1 TÍTULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO .....	7
1.2 IMPORTANCIA DEL TEMA.....	7
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.6 DELIMITACIONES.....	10
1.6.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	10
1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	10
1.6.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA .....	10
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.7.1 OBJETIVO GENERAL .....	10
1.7.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	10
1.8 SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	11
1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL DEL TRABAJO .....	11
1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	11
1.8.3 HIPÓTESIS GENERAL NULA.....	11
1.8.4 HIPÓTESIS ESPECÍFICA NULA.....	11
1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS .....	12
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 MARCO HISTÓRICO .....	16
2.1.1 ANTECEDENTES .....	16
2.2 MARCO TEÓRICO.....	20
2.2.1 DEFINICIONES.....	20
2.2.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO .....	22
2.2.3 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.....	22
2.2.4 NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS.....	22
2.2.5 REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS .....	23
2.2.6 BENEFICIOS QUE OFRECEN LOS PRESUPUESTOS A LA GERENCIA .....	25
2.2.7 VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS.....	25

2.2.8 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.....	26
2.2.9 PRINCIPIOS DE LA PRESUPUESTACIÓN. ....	26
2.2.10 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS. ....	27
2.2.11 FUNCIONES DEL PRESUPUESTO. ....	28
2.2.12 LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN .....	30
2.2.13 METAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	31
2.2.14 OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y EL PRESUPUESTO MAESTRO.....	32
2.2.15 PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN. ....	33
2.2.15.1 EL COMITÉ DE PRESUPUESTOS. ....	33
2.2.15.2 PERIODO DEL PRESUPUESTO. ....	33
2.2.15.3 LINEAMIENTOS DEL PRESUPUESTO.....	35
2.2.15.4 PROPUESTA INICIAL DEL PRESUPUESTO. ....	35
2.2.15.5 NEGOCIACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN. ....	36
2.2.15.6 MODIFICACIÓN. ....	37
2.2.16 CUESTIONES ÉTICAS Y DE COMPORTAMIENTO EN LA PRESUPUESTACIÓN. ....	37
2.2.16.1 LA ÉTICA EN EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN. ....	38
2.2.16.2 CONGRUENCIA DE META. ....	39
2.2.16.3 NIVEL DE DIFICULTAD DEL OBJETIVO DEL PRESUPUESTO.....	39
2.2.16.4 ¿PRESUPUESTACIÓN AUTORITARIA O PARTICIPATIVA?.....	41
2.2.16.5 LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS O DEL CONTRALOR. ....	42
2.2.17 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	43
2.2.18 TIPOS DE PRESUPUESTOS.....	47
2.2.18.1 PRESUPUESTO BASE CERO.....	47
2.2.18.2 PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS. ....	48
2.2.18.3 PRESUPUESTO MAESTRO .....	48
2.2.18.3.1 PRESUPUESTOS OPERATIVOS .....	49
2.2.18.3.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS .....	50
2.2.18.3.1.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN .....	56
2.2.18.3.1.3 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS .....	57
2.2.18.3.1.4 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA.....	57
2.2.18.3.1.5 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA. ....	58
2.2.18.3.1.6 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN. ....	58
2.2.18.3.1.7 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS .....	59
2.2.18.3.1.8 PRESUPUESTO DE COSTO DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS. ....	59
2.2.18.3.1.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN. ....	60
2.2.18.3.2 PRESUPUESTOS FINANCIEROS.....	60
2.2.18.3.2.1 PRESUPUESTO DE CAJA O DE EFECTIVO .....	61
2.2.18.3.2.2 PRESUPUESTO DE RESULTADOS.....	62

2.2.18.3.2.3 PRESUPUESTO DEL BALANCE GENERAL .....	63
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	63
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	66
3.1 TIPO DE ESTUDIO. ....	66
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA.....	67
3.2.1 UNIVERSO .....	67
3.2.2 MUESTRA .....	67
3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .....	67
3.3.1 ENCUESTAS .....	67
3.3.2 CONSULTA DOCUMENTAL .....	67
3.3.3 CUESTIONARIO.....	67
3.4 FORMAS EN QUE SE ANALIZARAN E INTERPRETARAN LOS RESULTADOS. ....	67
3.5 FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN.....	68
3.5.1 FUENTES DOCUMENTALES. ....	68
3.5.2 FUENTES PERSONALES. ....	68
3.5.3 FUENTES DE INTERNET. ....	68
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN .....	69
CAPITULO V: PROPUESTA DE UNA GUÍA DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS QUE LE SIRVA COMO HERRAMIENTA A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL. ....	92
5.1 OBJETIVO .....	92
5.2 CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA EMPRESA.....	92
5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	97
5.2.2 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A CONSIDERARSE EN EL PLAN PRESUPUESTARIO. ....	99
5.2.3 PERIODO DE ELABORACIÓN DEL PLAN PRESUPUESTARIO. ....	100
5.3 CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA ELABORAR CADA PRESUPUESTO. ....	101
5.3.2 SUPUESTOS BÁSICOS .....	101
5.3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	104
5.4 PRONÓSTICO DE VENTA .....	112
MÉTODO DE TENDENCIAS .....	113
MÉTODO INCREMENTAL .....	115
MÉTODO PROMEDIO SIMPLE .....	117
MÉTODO DE LOS MÍNIMOS CUADRADOS .....	118
5.5 PRESUPUESTO DE VENTAS .....	122
5.6PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN .....	125

5.7 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA .....	130
5.8 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA .....	133
5.9 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	137
5.10 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	141
5.11 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN POR UNIDAD PRODUCIDA .....	159
5.12 PRESUPUESTO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN.....	161
5.13 PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA.....	164
5.14 PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS.....	167
5.15 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA .....	170
5.16 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN .....	175
5.17 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	189
5.18 PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO .....	191
5.19 ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO.....	198
5.20 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO .....	202
CONCLUSIONES.....	208
RECOMENDACIONES.....	209
BIBLIOGRAFÍA .....	210
<b>ANEXOS</b> .....	211

# **CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

## **1.1 Título Descriptivo del Proyecto**

“Propuesta de una Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que sirva como herramienta a la Administración de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel, Año 2011”.

## **1.2 Importancia del Tema**

En la actualidad los presupuestos son una herramienta de mucha utilidad para la administración de las empresas porque sirve en la planificación y control de los recursos, además es un tema que genera interés pero no es muy abordado en los centros de estudio, muchas empresas los utilizan de manera empírica debido a que no tienen el suficiente conocimiento, tiempo y recursos para aplicarlos y no son conscientes de los múltiples beneficios que se obtienen al implementar los presupuestos correctamente, además es importante mencionar que sirven para la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa en la elaboración de un producto; por medio de los presupuestos se puede conocer cuál de los productos que elabora la empresa genera mayores utilidades y de esta forma enfocar más los recursos para elaborar dicho producto.

Los presupuestos suministran guías valiosas tanto a los altos ejecutivos, como al personal de la empresa. Un presupuesto bien formulado y desarrollado con eficacia determina que los subordinados adquieran consciencia de que la alta dirección aplica un enfoque realista de la naturaleza de las operaciones de la empresa. Por consiguiente el presupuesto se convierte en un valioso medio de comunicación entre la dirección y el personal al cual se orienta.

Por tanto todos los presupuestos son importantes ya que permiten conocer la situación económica financiera que se puede presentar en la empresa y además sirve como instrumento para los dirigentes empresariales, mediante la comparación entre las cifras reales y las cifras proyectadas durante un período determinado.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En El Salvador fue hasta en 1939 que el presupuesto adquirió importancia, mediante la creación de la Dirección General de Presupuestos, dependencia del Ministerio de Hacienda, con el propósito de ejercer un mejor control sobre los ingresos y gastos del gobierno. Por otra parte la aplicación de los presupuestos dentro del sector privado es relativamente mínima en el desarrollo de las actividades.

Generalmente la aplicación de los presupuestos es de forma empírica, debido a la complejidad que estos tienen, los empresarios no los practican por los costos que estos conllevan sin tomar en cuenta los beneficios que pueden tener, porqué a través de los presupuestos se puede observar la cantidad de recursos que se invierten en el proceso de producción de un artículo terminado.

Muchas veces algunas empresas no elaboran los presupuestos debido a que se necesita invertir tiempo y recursos para ello, además los presupuestos se encuentran de forma general y cada empresa debe adaptarlos de acuerdo a las necesidades que tenga.

El recurso humano que labora en la empresa no está capacitado para poder aplicar los presupuestos por lo que una ayuda a estos, es crear una Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que facilite su aplicación.

### **1.4 Enunciado del Problema**

¿Se considera importante la creación de una Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que ayude a la administración de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel?

### **1.5 Justificación**

En la actualidad, los presupuestos han tomado mayor importancia ya que son una de las herramientas de planificación y control que utiliza la administración para la toma de decisiones y les ayuda a la optimización de los recursos, pero estos son mayormente aplicados en países más industrializados.

Los presupuestos, considerando su importancia es un tema que no ha sido muy abordado debido a su rigurosidad; por lo que es necesario crear un Guía que permita dar lineamientos en su elaboración para su mejor comprensión y aplicación.

Para poder plasmar y diseñar la Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros se considera como fuente de información a los profesionales en Contaduría Pública que se encuentran ejerciendo materias relacionadas (Contabilidad de Costos) y a los profesionales que se encuentran laborando en las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la ciudad de San Miguel.

De igual manera se consultarán las referencias que aborden el tema de presupuestos para obtener un mejor conocimiento para el desarrollo de la Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros, sitios de internet, tesis, libros, etc.

A través de esto se busca beneficiar a las diferentes empresas industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel, brindándole una Guía que sirva en la elaboración de Presupuestos, que le permita la optimización de los recursos de producción ya que estos muchas veces se hacen de manera empírica, además a los estudiantes de las Ciencias Económicas y sobre todo favoreciendo a la sociedad en general.

Se concluirá el proceso, con la elaboración de cada uno de los presupuestos con el propósito de desarrollarlos con mayor facilidad.

Por lo anterior, se está en condiciones de afirmar que esta investigación aportará datos útiles a las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.



## **1.6 Delimitaciones**

### **1.6.1 Delimitación Espacial**

El lugar y espacio donde se llevará a cabo el proyecto de investigación está ubicado en la Ciudad de San Miguel departamento de San Miguel.

### **1.6.2 Delimitación Temporal**

El tiempo que se utilizara para la realización de la investigación será de Junio a Noviembre de 2011.

### **1.6.3 Delimitación Teórica**

El contexto teórico que se utilizará para realizar la investigación se basará en los diferentes argumentos teóricos que plantean los distintos autores a cerca de presupuestos.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

- Û Diseñar una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros que sirva como herramienta a la administración de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- Û Conocer el grado de importancia que tienen los presupuestos para los administradores de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.
- Û Conocer los diferentes argumentos teóricos de los presupuestos que los autores presentan con el propósito de crear un modelo propio de presupuestos.
- Û Diseñar la estructura idónea que sirva de modelo para la elaboración de presupuestos.

## **1.8 Sistema de Hipótesis**

### **1.8.1 Hipótesis General del Trabajo**

- Ü La implementación de una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros garantiza un buen funcionamiento de la administración de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

### **1.8.2 Hipótesis Específica.**

- Ü Mediante la interiorización de la importancia de los presupuestos se mejorará la utilización de ellos.
- Ü Con el conocimiento de los argumentos teóricos de los presupuestos dará lugar a crear un modelo propio de presupuestos que maximicen los recursos de la empresa.
- Ü La creación de una estructura idónea de presupuestos servirá para generar lineamientos que mejoren la aplicación de estos.

### **1.8.3 Hipótesis General Nula.**

- Ü La implementación de una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros no garantiza un buen funcionamiento de la administración de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

### **1.8.4 Hipótesis Específica Nula.**

- Ü Mediante la interiorización de la importancia de los presupuestos no mejorará la utilización de ellos.
- Ü Con el conocimiento de los argumentos teóricos de los presupuestos no dará lugar a crear un modelo propio de presupuestos que maximicen los recursos de la empresa.
- Ü La creación de una estructura idónea de presupuestos no servirá para generar lineamientos que mejoren la aplicación de estos.

## 1.9 Operacionalización de Hipótesis

Tema: Propuesta de una Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que sirva como herramienta a la Administración de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel. Año 2011.

### OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	OPERACIONALIZACIÓN	ACCIONES	INDICADORES
Diseñar una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros que sirva como herramienta a la administración de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.	La implementación de una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros garantizará un buen funcionamiento de la administración de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.	V(x) Independiente: Herramienta a la administración de empresas.	Herramienta de Administración: Es un instrumento utilizado ya sea manual o computarizado que se utiliza para administrar los recursos de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de Cuestionario.</li> <li>- Selección de persona a entrevistar.</li> <li>- Uso de radio grabadora.</li> <li>- Uso de cámara de video.</li> <li>- Uso de libreta de apuntes.</li> <li>- Utilización de libros de texto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con el Contador y personas especializadas.</li> <li>- Consulta Bibliográfica.</li> <li>- Selección de información idónea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, Visión Objetivos de la Empresa.</li> <li>- Políticas.</li> <li>- Recurso Humano y Financiero.</li> <li>- Informes Contables y Administrativos</li> <li>- Pronósticos de Ventas.</li> <li>- Análisis Financiero.</li> </ul>
		V(x) Dependiente: Elaboración de presupuestos operativos y financieros	Elaboración de Presupuesto: Es preparar un plan detallado para la adquisición y el uso de los recursos tanto financieros como de otras clases a lo largo de un periodo específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de la documentación a utilizar.</li> <li>- Estadía del equipo de investigación con el objetivo de conocer la información que se necesita para la elaboración de los presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la información y documentación proporcionada.</li> <li>- Entrevista con los encargados de la empresa y el contador.</li> <li>- Consulta bibliográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos, Financieros y Materiales.</li> <li>- Estados Financieros.</li> <li>- Montos de ventas, producción, mano de obra, materiales.</li> </ul>

Conocer el grado de importancia que tienen los presupuestos para los administradores de las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.	Mediante la interiorización de la importancia de los presupuestos se mejorara la utilización de ellos.	V(x) Independiente: Interiorización de la importancia.	Interiorización de la importancia. Es la acción de asimilar profundamente un texto que genere valor para una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta de libros de textos.</li> <li>- Uso de libreta de apuntes.</li> <li>- Obtención de informes financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con el Administrador de la empresa.</li> <li>- Revisión de libros de textos.</li> <li>- Revisión de informes financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de Metas.</li> <li>- Salvaguarda de Activos.</li> <li>- Optimización de Recursos.</li> <li>- Maximización de Utilidades.</li> </ul>
		V(x) Dependiente: Utilización de los presupuestos	Utilización de los presupuestos. Es el uso o empleo que se hace en el cálculo o computo anticipado de los ingresos y gastos de un negocio o actividad pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de Información.</li> <li>- Verificación de Costos y Gastos.</li> <li>- Consulta de libros de textos.</li> <li>- Uso de libreta de apuntes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo de montos de ventas en base a métodos estadísticos.</li> <li>- Elaboración de los diferentes presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control Administrativo.</li> <li>- Análisis Periódico.</li> <li>- Minimización de Costos.</li> <li>- Mejora las deficiencias de las operaciones.</li> </ul>



Diseñar la estructura idónea que sirva de modelo para la elaboración de presupuestos.	La creación de una estructura idónea de presupuestos servirá para generar lineamientos que mejoren la aplicación de estos.	V(x) Independiente: Estructura idónea	Estructura idónea: Distribuir, ordenar las partes imprescindibles de un presupuesto de manera adecuada y conveniente para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de los formatos de cada tipo de presupuestos.</li> <li>- Selección de la información a utilizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar el modelo de presupuestos a utilizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos del presupuesto.</li> <li>- Estructura Organizativa.</li> <li>- Factores Externos e Internos.</li> <li>- Alcance</li> <li>- Evaluación de los Presupuestos.</li> <li>- Seguimiento.</li> </ul>
		V(x) Dependiente: Lineamientos que mejoren la aplicación	Lineamientos. Es el conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo la elaboración de presupuestos de forma que pase de un buen estado a algo mejor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la libreta de apuntes a fin de diseñar los formatos apropiados a cada tipo de presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la estructura propia de presupuestos a utilizar.</li> <li>- Verificar que los resultados son acorde a lo presupuestado.</li> <li>- Reunión con el docente director a fin de establecer la estructura propia de cada presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de Metas.</li> <li>- Facilidad de Análisis y Aplicación.</li> </ul>

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Marco Histórico**

#### **2.1.1 Antecedentes**

Sin duda alguna la actividad presupuestaria, como mecanismo de planificación y control ha existido en la historia de la humanidad desde que el hombre afina sus métodos de cálculo mediante la representación numérica de sus ideas y proyectos.

Investigadores expertos en la materia, explican que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar. Lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez; también los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirle el tributo correspondiente.

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a fines del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento británico los planes de gasto del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En 1764 con la Revolución Industrial el volumen de las transacciones se acrecentó, por lo que el uso del presupuesto se hizo cada vez más necesario; ya que para esta época las grandes empresas tenían que auxiliarse, necesariamente, de estimaciones sobre ventas y producción para ciertos períodos.

En 1821 fue Estados Unidos de Norteamérica quien implanto por primera vez un presupuesto rudimentario en el gobierno, siendo este país quien ha presentado los mayores avances en cuanto a materia de presupuestos se refiere.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado.<sup>1</sup> En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados tal es así que el gobierno aprueba “La Ley del Presupuesto Nacional” estableciéndolo como instrumento de la administración del país.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema "presupuesto flexible".

Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundo de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar además fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo así como a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplia de los costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

El presupuesto por programas, fundamentalmente el americano pasa por tres fases que son:

1. **Presupuesto instrumento de control:** está fase cubre el período entre 1921 y 1929.
2. **Presupuesto del control de gestión:** está fase comienza con la gran depresión, y el auge de la economía Keynesiana y pone de manifiesto la relación entre gasto público y situación económica de 1932- 1950.

---

<sup>1</sup> Acosta Rivera, Oscar Reynaldo, Los Presupuestos en la Gestión Operativa Financiera de las Empresas de Servicio Dedicadas a la Parcelación de Bienes Inmuebles. Junio 1998.



3. **Presupuesto instrumento de la estrategia administrativa:** está comienza en la década del 1960 "planificación estratégica" proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos y los recursos utilizados para alcanzar estos.

Cada vez más a la administración de las organizaciones se le presentan nuevos desafíos y retos y conforme estos fueron surgiendo, los directivos capaces han experimentado continuamente con nuevas respuestas en sus enfoques administrativos y aquellas que han tenido éxito de forma repetida llegaron a ser reconocidas como la práctica de administración. Las proyecciones a largo plazo hacen aparecer la necesidad de ampliar el horizonte presupuestario, la cual aumenta por la importancia de las inversiones anuales.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos. Entre los años 1963 y 1965 se presentaron los proyectos de presupuesto sobre la base de planes a largo plazo, en detalle el presupuesto por programas no es ni más ni menos que una reestructuración de las partidas presupuestarias distribuyéndolas de acuerdo con criterios más próximos a los productos reales que se tratan de obtener. Los investigadores norteamericanos lograron introducir oficialmente, como herramienta de planificación y control del país “El Sistema de Planificación por Programas y Presupuestos”.

Para otros se trata de un presupuesto más amplio que el habitual de un año, con el uso del análisis de costo-utilidad que establece una relación lógica y susceptible de medida entre entradas aumentando así la racionalidad en el uso de los recursos escasos.

En el texto Introducción a la Teoría del presupuesto José M. Lozano Irvete expone que en 1965 comienza una nueva concepción de los presupuestos, es así que surge el llamado base cero.

Su introducción por países se manifiesta de la forma siguiente en Gran Bretaña se adoptó a partir de 1964, en Canadá a partir de 1965, en Bélgica comienza en 1966 con el fin de estudiar la posibilidad de mejorar la administración en los ministerios aplicando la dirección por

objetivos, en España comienza en 1967 que sistematiza, moderniza e introduce una clasificación funcional y moderna al presupuesto, en Austria desde 1968 aplicando los conceptos fundamentales y preparó las estructuras aplicables a la planificación y el presupuesto, en 1969 en Nueva Zelanda donde establece un sistema contable de responsabilidad elaborando medidas de ejecución y eficacia y en Japón se desarrollo en el ejercicio fiscal en 1970, y así sucesivamente en otros países.

Este tipo de presupuesto no sólo se aplicó a nivel de la Macroeconomía sino también en las entidades empresariales, ya que se vio como un programa para concretar y precisar sus objetivos y metas cuidadosamente, además evalúa los programas para satisfacer sus objetivos comparando los beneficios frente a los costos y de esta forma las empresas formulan su petición presupuestaria sobre la base de estos análisis y determinan un programa y un plan financiero, todo lo que constituyó un cambio en la administración y formulación de estrategias lo que sentó las bases para la conformación del Presupuesto Maestro, este corrobora que el origen del mismo fue el presupuesto base cero.

Luego, en 1970 se hace otra versión del presupuesto como es el “Presupuesto Base Cero” teniendo auge hoy en día en Estados Unidos.<sup>2</sup>

Esta nueva técnica presupuestaria exigió, no sólo de una parte, la elaboración de los diversos programas, sino la integración dentro de un sistema global interrelacionado para lograr una mayor eficacia a la asignación de recursos, "el establecimiento de una contabilidad de costos y el control por resultados."

En El Salvador fue hasta en 1939 que el presupuesto adquirió importancia, mediante la creación de la Dirección General de Presupuestos, dependencia del Ministerio de Hacienda, con el propósito de ejercer un mejor control sobre los ingresos y gastos del gobierno. Por otra parte la aplicación de los presupuestos dentro del sector privado es relativamente mínima en el desarrollo de las actividades.

---

<sup>2</sup>Erazo Rivas, Celmira, Diseño del Manual de Presupuestos para la Pequeña Empresa dedicada a la Confección de Ropa Infantil en el Área Metropolitana de San Salvador. Mayo 1993.

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Definiciones

Básicamente es la planeación anticipada de todas las fases de la actividad de los negocios, junto con una comprobación subsecuente de las verdaderas realizaciones en comparación con el plan según este es necesario para su satisfacción.

En la definición citada encontramos que en la frase “planeación anticipada de todas las fases de la actividad de los negocios”; está involucrada la idea de que un negocio al desarrollar la actividad para la que ha sido constituido, necesita efectuar erogaciones para percibir rentas; dichos ingresos y egresos son el resultado de la cuantificación, en términos monetarios, de la previsión de lo que la empresa hará en el futuro. Esta definición conlleva el principio de control, al sugerir la comprobación de lo realizado en comparación con los planes efectuados.

El concepto del término presupuesto, dentro del lenguaje administrativo, comprende las siguientes fases: Previsión, programación y control.

**En la fase de previsión**, se trata de visualizar la situación total de la empresa en el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar las metas fijadas; así como también conocer de antemano las dificultades que puedan presentarse y prepararse para hacerles frente. Para desarrollar a cabalidad estas fases, es preciso tener un conocimiento exacto de los objetivos y metas de la empresa, en base a las cuales se formulan y evalúan las posibles alternativas que permitan la consecución de los fines propuestos, para que finalmente se tome la decisión de cuál será el curso de actuación a seguir.

**Mediante la programación** dividimos el tiempo que contamos para alcanzar las metas fijadas, en períodos más cortos, a fin de distribuir, dentro de esos períodos, las metas parciales que debemos lograr para alcanzar la meta total fijada y se asigna responsabilidad de cada una de las unidades que integran la empresa, con el fin de mantener una coordinación adecuada en la ejecución de las actividades de cada departamento de la organización.

**La fase de control comprende,** la comparación de lo realmente ejecutado con lo previsto; a fin de comprobar si las realizaciones parciales nos permitirán alcanzar las metas propuestas, o si habrá necesidad de tomar medidas correctivas para alcanzar los resultados estimados.<sup>3</sup>

- Ü Un presupuesto es un plan de entradas y salidas, o de ambas situaciones, relativos a dinero, personal, compras, ventas o de cualquier otro elemento a cerca del cual quiere determinarse el curso de acción a seguir y que ayuda en los esfuerzos administrativos.<sup>4</sup>
- Ü Los presupuestos son incluyentes, debido a que comprenden toda una empresa, o pueden formularse para cualquier segmento de ella, a su vez se establece objetivos para cada actividad, por lo que son relativamente detallados, siempre se aplican a un período determinado y los datos que los componen se pueden subdividir en períodos cortos, tales como; mensual, bimestral, trimestral, semestral, o un presupuesto anual.
- Ü El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones igualmente previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.<sup>5</sup>
- Ü Presupuesto es un plan escrito expresado en términos cuantitativos, para un período futuro de tiempo específico que por lo general es de un año.<sup>6</sup>
- Ü Presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios, cuya finalidad es auxiliar a la dirección de sus funciones de ventas, producción y administración.<sup>7</sup>
- Ü El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup>Documento de Tesis. Max Raúl Turcios.

<sup>4</sup>Ídem 1.

<sup>5</sup>De Polfo, Dora Aida. Presupuesto-Análisis e Interpretación de Estados Financieros. 1ª. Edición. Santa Ana, El Salvador. 2005(2)

<sup>6</sup>Ídem 2.

<sup>7</sup>Ídem 2.

### **2.2.2 Objetivos del Presupuesto.**

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.<sup>9</sup>

### **2.2.3 Importancia de los presupuestos.**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

Los presupuestos son de gran importancia ya que permiten conocer la situación económica financiera, que se puede presentar en la empresa y además sirve como instrumento para los dirigentes empresariales, puesto que con su aplicación se ejerce un mejor control de las operaciones, mediante la comparación entre las cifras reales y las cifras estimadas durante un periodo determinado.<sup>10</sup>

### **2.2.4 Naturaleza de los Presupuestos.**

La administración de un negocio debe mirar siempre hacia el futuro y planear con vista a él. El funcionamiento pasado es útil en la planeación del futuro sólo en cuanto que dichos sucesos pasados brindan la base para estimar las probables condiciones futuras de operación. Al proceso formal de planear mediante el uso de información financiera y contable se le conoce como presupuestar.

---

<sup>8</sup>Polimeni, Fabozzi, Aldelberg. Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la toma de de decisiones gerenciales. 3ª. Edición. McGraw Hill. México.1994. (1)

<sup>9</sup>Ídem 2.

<sup>10</sup>Ídem 2.

Para que sea efectivo un presupuesto debe estar bien coordinado con la gerencia y los sistemas de contabilidad. Por ejemplo, debe existir un diagrama de cuentas y un organigrama completo, que indique las responsabilidades de cada ejecutivo que justifica el presupuesto. Otro requisito importante de un buen presupuesto es un sistema de costos estándares.

Los costos estándares son los costos por unidad que se espera lograr en determinado proceso de producción, mientras que los costos presupuestados son los costos totales que se esperan incurrir. Un costo estándar por unidad puede ser similar a un ladrillo en tanto que un presupuesto representa toda una casa.<sup>11</sup>

Para que un presupuesto sea efectivo, los funcionarios de la compañía deben comprender a cabalidad sus responsabilidades en la elaboración del trabajo presupuestado, bien sea que participen o no en la planeación.

Los presupuestos pueden cubrir diferentes períodos, dependiendo del tipo del presupuesto. Por ejemplo, los presupuestos operativos cubren normalmente el período de un año o menos (corto plazo). Los presupuestos para cambios de planta o productos pueden cubrir un período de dos a diez años (largo plazo).

Los aspectos procedimentales de la presupuestación, como que va a presupuestarse, cuándo y por quien son responsabilidad del director de presupuesto, cuya aprobación se somete al comité de presupuestos. Debe prepararse un manual de presupuesto que proporcione los datos respectivos para cada segmento del presupuesto maestro, donde se asigne la responsabilidad de su preparación, y se describan las formas, las políticas y los procedimientos presupuestales afines a la presupuestación.

### **2.2.5 Requisitos de los Presupuestos.**

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, las cuáles se mencionan a continuación:

---

<sup>11</sup>Idem 8.

**Conocimiento de la empresa:** La persona encargada de elaborar los presupuestos es indispensable que conozca ampliamente la empresa en la que se hayan de aplicar; pues estos siempre van ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra.

**Exposición del plan o política:** Se debe exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, los objetivos que se buscan con la implementación del presupuesto. Como uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto.

**Coordinación para la ejecución del plan o política:** Debe existir un director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

**Fijación del período presupuestario:** Para la fijación del lapso que comprenden las estimaciones se deben considerar los siguientes factores: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. No es aconsejable establecer el periodo del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que este suele variar. Lo aceptable sería estimar las operaciones de la empresa en periodo de un año, dividiendo este en trimestre, que a su vez se subdividiría en meses.

**Dirección y Vigilancia:** un buen sistema de presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo. La persona encargada debe de poseer conocimientos y tiempo necesario para vigilar su cumplimiento como los posibles cambios.

**Apoyo Directo:** en la implementación del presupuesto por parte de los directivos y de su respaldo es indispensable para su buena realización y desarrollo.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Idem 1.

### **2.2.6 Beneficios que Ofrecen los Presupuestos a la Gerencia.**

Los principales beneficios de los presupuestos se derivan del uso que se haga de la información una vez preparado. Se citan tres maneras en las cuales los presupuestos sirven a un gerente.

- a) Como plan para alcanzar el objetivo.
- b) Como sistema de alarma para adelantarse a situaciones que requieren acción correctiva.
- c) Como medio para evaluar la eficiencia del personal de la empresa.

Un administrador de una empresa debe tomar medidas anticipadas para evitar que el saldo del efectivo llegue a niveles tan bajos como las cifras presupuestadas pueden existir posibilidades de obtener mejores condiciones de créditos por parte de los proveedores, reduciendo en esta forma los pagos sobre cuentas por pagar. Bajar los inventarios a niveles inferiores a los programados con el objeto de prosperar los desembolsos de efectivo pudiera buscarse una prolongación del plazo sobre el documento por pagar, o la posibilidad de estas medidas pudieran tomarse, sería necesario hacer las correcciones a los estimativos según el caso.

El uso efectivo de los presupuestos para medir la eficiencia no presenta una tarea fácil, sin embargo, podemos considerar que la clave del éxito en los presupuestos por áreas de responsabilidad consiste en responsabilizar a cada profesional con los egresos y los ingresos sobre los cuales se puede ejercer un control significativo.<sup>13</sup>

### **2.2.7 Ventajas que brindan los Presupuestos.**

Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. Sus ventajas son:

1. Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.

---

<sup>13</sup>Escobar Ceceña, Juan Rigoberto, Diseño de una Guía para la Elaboración y Aplicación del Presupuesto, como Herramienta de Control para las operaciones administrativas, financieras y toma de decisiones en la Pequeña Empresa Ferretera del Área Metropolitana de San Salvador. Junio 1997.



2. Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
7. Obligan a realizar un auto análisis periódico.
8. Facilitan el control administrativo.
9. Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
10. Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

### **2.2.8 Limitaciones de los Presupuestos.**

1. Lo más importante es que se debe recordar que un presupuesto es, cuando mucho un estimado; nadie conoce con exactitud lo que sucederá en el futuro.
2. El sistema presupuestario no debe ser un elemento que tome el lugar de la administración. sino que debe ser utilizado por ésta.
3. Los beneficios derivados del uso de presupuestos serán solo tan óptimos como el esfuerzo que se dedique a establecer el presupuesto.
4. Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes lo determinarán.
5. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo

### **2.2.9 Principios de la Presupuestación.**

#### **1. Principios de Previsión**

- Ø Predictibilidad.
- Ø Determinación cuantitativa.
- Ø Objetivo.

## **2. Principios de Planeación**

- Ø Previsión.
- Ø Costeabilidad.
- Ø Flexibilidad.
- Ø Unidad.
- Ø Confianza.
- Ø Participación.
- Ø Oportunidad.
- Ø Contabilidad por áreas de responsabilidad.

## **3. Principios de Organización**

- Ø Orden.
- Ø Comunicación.

## **4. Principios de dirección**

- Ø Autoridad.
- Ø Coordinación.

## **5. Principios de Control**

- Ø Reconocimiento.
- Ø Excepción.
- Ø Normas.
- Ø Conciencia de Costos.

### **2.2.10 Características de los Presupuestos.**

Las características de los presupuestos son muy variadas, de entre ellas se han escogidos las que se citan a continuación:

- Ü Pronosticabilidad.
- Ü Economicidad.
- Ü Flexibilidad.
- Ü Fiabilidad.
- Ü Participación.

Ü Oportunidad.

### **2.2.11 Funciones del Presupuesto.**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

1. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
2. La capacidad para pretender el desempeño.
3. El soporte para la asignación de recursos.
4. La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
5. Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
6. Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
7. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
8. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

Un presupuesto es la expresión financiera o no de un plan de acción de una organización para un periodo determinado; en él se identifican los recursos y compromisos necesarios para que la organización alcance las metas del periodo identificado. Un presupuesto debe incluir los aspectos financieros y no financieros de las operaciones planeadas. El presupuesto para un periodo específico constituye tanto una pauta para las operaciones como una proyección de los resultados operativos para el periodo presupuestado. Al proceso de elaborar un presupuesto se le conoce como presupuestación.

Los presupuestos y el proceso mismo de presupuestación se entretajan con todos los aspectos de la administración. Además de constituir un plan de operaciones, el presupuesto desempeña una importante función en la asignación de los recursos, la coordinación de operaciones, la identificación de las restricciones y limitaciones, la comunicación de las acciones y los resultados esperados, las actividades autorizadas, la motivación y conducción de la puesta en

marcha, el suministro de pautas para el control de las operaciones, la administración de los flujos efectivos y el hacer las veces de criterio para las evaluaciones del desempeño.

Al momento de preparar un presupuesto, la administración de la empresa necesita tener una visión de futuro para hacer una evaluación de los sucesos y situaciones por venir, ya que corresponden a las metas estratégicas de la misma. La preparación de los presupuestos le da a la administración el tiempo para resolver cualquier problema que la compañía pudiera enfrentar en los periodos futuros. Este tiempo adicional le permite a la empresa reducir al mínimo los aspectos adversos que los problemas anticipados pudieran tener sobre las operaciones. El uso de los presupuestos ayuda a que las empresas realicen sus operaciones con mayor fluidez y logren mejores resultados.

El presupuesto también ayuda a los administradores a identificar los cuellos de botellas que ya existen y los que pudieran surgir en las operaciones. Una vez logrado lo anterior, se posibilita destinar los recursos críticos a la liberación de los cuellos de botellas para que no se conviertan en obstáculos que impidan alcanzar las metas presupuestarias.

Un presupuesto es la expresión formal de un plan para realizar acciones en el futuro. En muchas organizaciones, los presupuestos son la única expresión formal de los planes a futuro. Esta herramienta también funciona como un medio de comunicación para la cual la alta administración define sus planes y metas para el periodo, de manera que esta información esté al alcance tanto de los demás administradores como de los empleados. El plan operativo de un presupuesto permite que cada división sepa que debe de hacer para satisfacer las necesidades de otras divisiones.

Los presupuestos son también instrumentos de motivación. Una vez que las actividades esperadas y los resultados operativos quedan delineados con toda claridad en el presupuesto, los empleados saben que se espera de ellos, lo cual a su vez, los motiva para esforzarse por lograr las metas presupuestadas. A fin de aumentar esta función del presupuesto como un instrumento de motivación, muchas organizaciones les piden a los empleados que participen en el proceso de presupuestación, lo cual ayuda a que consideren el presupuesto como algo propio.

En el transcurso de las operaciones, los presupuestos sirven como marco de referencia. Se convierten en pautas para las operaciones, criterios para vigilar y controlar las actividades y medios de autorización de las acciones. El éxito de una organización requiere que todas sus unidades secundarias realicen sus operaciones según lo planeado. Gracias al presupuesto, todas las unidades secundarias saben cuáles son las operaciones que deben realizar para alcanzar los resultados presupuestados. Conocer de antemano las actividades a efectuar y los resultados esperados de las operaciones facilita la coordinación de todas las actividades. La función de autorización que ejercen los presupuestos resulta de especial importancia para los gobiernos y las organizaciones no lucrativas, ya que los montos presupuestados suelen actuar al mismo tiempo como una aprobación de las actividades y un tope de los desembolsos.

Cuando un período de operaciones llega a su fin, el presupuesto para dicho periodo sirve como la base para evaluar el desempeño. El presupuesto representa los resultados específicos que se esperan de las distintas divisiones y de los empleados para el periodo, contra los cuales se pueden medir los resultados de operación reales.<sup>14</sup>

### **2.2.12 La importancia de la estrategia en el proceso de presupuestación.**

La estrategia de una empresa es la ruta que elige para alcanzar sus metas y su misión a largo plazo. Constituye el punto de partida para preparar sus planes y presupuestos. El proceso de determinar la estrategia de la empresa comienza por la evaluación de los factores externos que afectan las operaciones, y la evaluación de los factores internos que representan sus fortalezas y debilidades. Los factores externos por lo general incluyen elementos competitivos, tecnológicos, económicos, políticos, legales, sociales y ambientales. El examen concienzudo de estos factores ayuda a la organización a identificar oportunidades, limitaciones y amenazas. Los factores internos de una organización incluyen características operativas, como la solidez financiera, la experiencia administrativa, la estructura funcional y la cultura de la organización. Alinear los puntos fuertes de la organización con las oportunidades y amenazas identificadas le permiten dar forma a la estrategia.

---

<sup>14</sup>Blocher, Edward J., Administración de Costos. Un Enfoque Estratégico, McGraw-Hill Interamericana, 2008, Cuarta Edición. Pág. 256.

Nunca podrá exagerarse la importancia de la estrategia para la planeación y presupuestación, con demasiada frecuencia las organizaciones consideran el presupuesto del periodo por venir como una continuación del presupuesto actual acompañado cuando mucho de un mero intento por vincular el presupuesto a las estrategias. Un presupuesto debe principiar con un estudio y una revisión cuidadosa del plan estratégico de la organización, a fin de que el presupuesto elaborado alcance las metas y objetivos estratégicos de la organización.

De no sustentarse en su plan estratégico, es muy probable que la organización no sea capaz de aprovechar sus fortalezas en toda su magnitud y no les ayude a sacar ventaja a las oportunidades. Está deja pasar de manera repetida las oportunidades y desempeñarse por debajo de su capacidad provoca el estancamiento de una organización. En el peor de los casos, una estrategia inadecuada, o la ausencia total de la estrategia, resultan en la desaparición total de una empresa.

### **2.2.13 Metas Estratégicas y Objetivos a Largo Plazo.**

Es en sus presupuestos de capital y maestro donde la organización expresa sus metas estratégicas y sus objetivos a largo plazo. La estrategia constituye el marco dentro del cual se desarrolla el plan a largo plazo. El plan a largo plazo de la organización identifica las acciones necesarias durante el periodo de cinco a diez años para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

La presupuestación a largo plazo a menudo conlleva una presupuestación de capital, un proceso para evaluar, seleccionar, y financiar proyectos importantes. Los presupuestos de capital se preparan con la finalidad de poner las capacidades de la organización en línea con las necesidades marcadas por el plan y pronóstico de ventas a largo plazo. La capacidad de una organización es el resultado de las inversiones de capital realizadas en periodos anteriores del presupuestario.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Ídem 14

#### **2.2.14 Objetivos a Corto Plazo y El Presupuesto Maestro.**

Los objetivos a corto plazo consisten en las metas para el periodo que se avecina, que puede ser de un mes, un trimestre, de un año, o de la extensión de la organización le convengan para propósitos de planeación. La empresa determina objetivos a corto plazo para el periodo del presupuesto con base a sus metas estratégicas, objetivos y planes a largo plazo, resultados de operación de periodos anteriores, así como en los factores futuros esperados, tanto operativos como del entorno, que incluye las condiciones económicas, industriales y de comercialización. Estos objetivos sirven de base para preparar el presupuesto maestro de un periodo determinado.

Al darse cuenta de que el objetivo de una organización tiene múltiples vertientes, son cada vez más las empresas que están haciendo uso del tablero de mando para traducir su estrategia en objetivos. El presupuesto maestro traduce en acciones objetivos a corto plazo de la organización, así como los planes financieros para las adquisiciones u asignaciones de los recursos financieros para el periodo presupuestado.

El presupuesto maestro es asimismo un compendio financiero integral de los presupuestos y planes que tiene la organización para las actividades operativas de sus subunidades durante el año, y comprende los presupuestos de operación y financiero.

**Los presupuestos de operación:** Consiste en planes para identificar los recursos que se requieren para llevar a cabo las actividades presupuestadas, como las ventas y los servicios, la producción, las compras, el marketing y la investigación y desarrollo, así como la manera de adquirir dichos recursos. En esta categoría se incluyen los presupuestos de producción, compras, personal y marketing. La culminación del conjunto de presupuestos operativos es el estado de resultados presupuestado.

**Los presupuestos financieros:** Identifican los recursos y las aplicaciones de los fondos destinados a las operaciones presupuestadas. Esta clase de presupuesto abarca el presupuesto

de efectivo, el estado de cambios en la situación financiera presupuestado, balance general presupuestado y presupuesto de capital.<sup>16</sup>

### **2.2.15 Proceso de Presupuestación.**

El proceso de presupuestación varía desde los sencillos procesos informales seguidos por las empresas pequeñas y cuya elaboración toma solo días o semanas. Hasta los prolongados procesos que emplean tanto las grandes empresas como los gobiernos y que requieren meses desde su inicio hasta su aprobación final. El proceso por lo general incluye integrar un comité de presupuesto; determinar el periodo por presupuestar; especificar los lineamientos para presupuestarlo; preparar una propuesta inicial del presupuesto; negociar, revisar y aprobar el presupuesto; y por último, corregir el presupuesto.<sup>17</sup>

#### **2.2.15.1 El comité de Presupuestos.**

El comité de presupuesto se encarga de supervisar todo lo relacionado con el presupuesto, y suele ser la máxima autoridad dentro de la organización en todo lo relativo al mismo. El comité establece y aprueba las metas globales de presupuesto para todas las principales unidades de la empresa, dirige y coordina la preparación del presupuesto, resuelve los conflictos y las diferencias que pudieran surgir durante su elaboración, aprueba el presupuesto final, vigila las operaciones conforme transcurre el año y examina los resultados operativos al final del periodo.

El comité de presupuesto también aprueba las modificaciones más importantes a que deba ser sometido el presupuesto durante el periodo. Para que el comité de presupuesto sea eficaz, al menos un miembro de la alta administración debe fungir como su director. Un comité de presupuesto típico incluye al director ejecutivo de la empresa o a uno o más vicepresidentes, a los directores de las unidades comerciales estratégicas y al director financiero.

#### **2.2.15.2 Periodo del Presupuesto.**

Los presupuestos suelen prepararse para un tiempo determinado, por lo general a un año con subperiodos del presupuesto para cada trimestre o cada mes. Aunque un periodo del

---

<sup>16</sup>Idem. 14

<sup>17</sup>Idem. 14



presupuesto puede ser independiente del año fiscal al que corresponde, en la mayoría de las organizaciones el año presupuestado coincide con el año fiscal. Sincronizar el periodo de presupuesto con el periodo fiscal de la organización aligera el proceso de preparación del presupuesto y facilita comparar los resultados operativos reales con los presupuestados, y ajustarlos a estos.

**Un presupuesto Continuo:** Es un sistema de presupuesto que permite tener en todo momento un presupuesto para un número establecido de meses, trimestres, o años. De este modo, cuando el mes o el trimestre terminan, el presupuesto original se actualiza con base a la nueva información con que se cuenta, y se agrega el presupuesto para el nuevo mes o trimestre. Los avances en la tecnología de la información y la disponibilidad de software para presupuestarlo y planificación fácil de usar se simplifica la continua actualización de los presupuestos, y han aumentado en gran cantidad el número de empresas que usan presupuestos continuos.

Además de permitir tener en todo momento un periodo de presupuesto constante, los presupuestos continuos ofrecen otras ventajas. Con los presupuestos continuos, es más probable que los administradores mantengan las operaciones presupuestadas bajo escrutinio constantes por lo que resta del periodo del presupuesto y examinen operaciones que vayan más allá del futuro inmediato.

La presupuestación y la planeación han dejado de ser sucesos que solo ocurren una vez al año. Las empresas que usan presupuestos continuos es más probable que posean presupuestos actualizados que las empresas con un enfoque tradicional de presupuestación, pues el hecho de preparar el presupuesto para un nuevo trimestre o mes suele imponer la modificación de presupuestos existentes.

En la práctica, las empresas rara vez tienen presupuestos únicamente para un año. Con todos los presupuestos para periodos posteriores al año siguiente por lo general solo contiene datos operativos esenciales. Contar con un presupuesto a largo plazo paralelo al presupuesto maestro permite alinear las metas estratégicas con las operaciones a corto plazo.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Idem. 14

### **2.2.15.3 Lineamientos del Presupuesto.**

Al comité de presupuesto le corresponde proporcionar los lineamientos del presupuesto inicial que determinen el tono de este y rijan su preparación. El comité emite dichas pautas solo después de hacer cuidadosamente consideraciones sobre la perspectiva general de la economía y del mercado, las metas estratégicas, los planes a largo plazo, los resultados operativos esperados para el periodo corriente, las decisiones o políticas corporativas específicas, así como acerca de los objetivos a corto plazo. Todos los centros de responsabilidad (o unidades presupuestarias) siguen los lineamientos descritos para la preparación de sus presupuestos.<sup>19</sup>

### **2.2.15.4 Propuesta Inicial del Presupuesto.**

Cada centro de responsabilidad prepara su propuesta inicial con base a los lineamientos del presupuesto. Además las unidades presupuestarias necesitan tomar en consideración varios factores internos en el momento de preparar los presupuestos, entre otros:

- ✓ Cambios en la disponibilidad de instalaciones o equipos.
- ✓ Adopción de nuevos procesos de manufactura.
- ✓ Cambios en el diseño del producto o la combinación del producto.
- ✓ Introducción de nuevos productos.
- ✓ Cambios en las expectativas o en los procesos operativos de otras unidades presupuestarias de las que depende la unidad presupuestaria para recibir materiales u otros factores de operación.
- ✓ Cambios en otros factores operativos o en las expectativas o en los procesos operativos de unidades presupuestarias que dependen de la unidad presupuestaria les suministre los componentes necesarios.

Es inevitable que los factores externos ejerzan un efecto en las operaciones, por lo que un presupuesto no puede llevarse a un buen fin sin un examen cuidadoso de importantes factores externos, tales como:

---

<sup>19</sup>Idem. 14

- ✓ La perspectiva de la industria para el plazo más próximo.
- ✓ Las acciones de los competidores.
- ✓ Las amenazas por la entrada de la nueva industria.
- ✓ Los productos sustitutos.
- ✓ El poder de negociación de los clientes.
- ✓ El poder de negociación (disponibilidad y precio) de los proveedores (materia prima, componentes y mano de obra).

#### **2.2.15.5 Negociación, revisión y aprobación.**

Los superiores de las unidades de presupuesto examinan las propuestas iniciales del presupuesto. Este examen incluye determinar si se adhiere a los lineamientos del presupuesto, verificar que las metas del presupuesto sean razonablemente alcanzables y estén en línea con las metas de la unidad organizativa inmediata superior, y asegurar que las operaciones presupuestadas sean compatibles con las de las otras unidades de presupuesto, incluidas todas las unidades directa o indirectamente afectadas. Estas revisiones identifican los cambios que pudieran necesitar el presupuesto original y se llevan a cabo de acuerdo a las negociaciones entre la unidad de presupuesto y su superior.

Conforme las unidades de presupuesto van complementando sus presupuestos de manera interna, cada uno de ellos pasa por los niveles sucesivos de la organización hasta llegar al nivel final, donde los presupuestos combinados de todas las unidades se convierten en el presupuesto de la organización. La negociación se lleva a cabo en cada nivel de la organización, y llega a su fin cuando el presupuesto recibe la aprobación del control de presupuestos, las negociaciones son tal vez el núcleo del proceso de presupuesto, y probablemente se lleven la mayor parte del tiempo de preparación de un presupuesto.

El comité revisa el presupuesto para asegurarse de que concuerde con los lineamientos del presupuesto, busque el logro de las metas a corto plazo deseadas y persiga el plan estratégico.

Luego de que el comité de presupuestos otorga su aprobación final, el director ejecutivo aprueba el presupuesto entero y lo transmite a la junta directiva.

#### **2.2.15.6 Modificación.**

Conforme se desarrollan las operaciones, factores internos, o situaciones externas de los que acaba de saber que podrían hacer necesaria la modificación del presupuesto; los procedimientos para corregir el presupuesto varían de una organización a otra. Algunas organizaciones, una vez que han aprobado un presupuesto, consideran su modificación solo en circunstancias especiales; otras, como las que adoptan presupuestos continuos, incorporan modificaciones trimestrales o mensuales.

A las organizaciones que solo permiten corregir el presupuesto en circunstancias especiales les resulta difícil obtener la aprobación para modificar un presupuesto. Sin embargo, los acontecimientos no siempre se desarrollan como se previó en el presupuesto. Llevar a cabo de manera estricta un presupuesto aun a pesar de los acontecimientos reales difieran mucho de los que se esperaban ciertamente no es un comportamiento deseable. En estos casos los administradores se les debe persuadir de no tomar el presupuesto como la pauta absoluta de las operaciones.

La modificación sistemática y periódica del presupuesto aprobado o el uso de un presupuesto continuo pueden convertirse en una ventaja para las operaciones dinámicas. Un presupuesto actualizado ofrece mejores lineamientos. No obstante, la corrección regular del presupuesto podría alentar a los centros de responsabilidad a no preparar sus respectivos presupuestos con el esmero debido. Las organizaciones que realizan correcciones sistemáticas de sus presupuestos deben asegurarse que dichas modificaciones solo se permiten cuando las circunstancias hayan cambiado tanto que queden fuera del control de la unidad de presupuesto o de la organización.<sup>20</sup>

#### **2.2.16 Cuestiones Éticas y de Comportamiento en la Presupuestación.**

Un presupuesto solo puede tener éxito si los responsables de llevarlo a la práctica lo hacen realidad. La puesta en marcha exitosa exige una ética apropiada y las otras actitudes

---

<sup>20</sup>Idem. 14

semejantes. Para alentar a los responsables de la preparación e implementación de los presupuestos a alcanzar las metas de la organización, durante la etapa del diseño del proceso presupuestario la administración debe tomar en consideración estas cuestiones.

#### **2.2.16.1 La Ética en el Proceso de Presupuestación.**

Las cuestiones éticas se evidencian en todos los aspectos de la presupuestación. Los presupuestos a menudo sirven como un criterio importante para evaluar el desempeño de los empleados; no obstante, son estos quienes proporcionan datos con los que la empresa prepara sus presupuestos.

Un presupuesto es resultado de múltiples negociaciones. La gente cree, con demasiada frecuencia, que es mejor prometer poco y cumplir más que prometer mucho y cumplir poco. Las ventajas de contar con un presupuesto se ven disminuidas cuando, como alguna vez lo señaló Welch, el antiguo CEO de la General Electric, los presupuestos siempre sacan lo más bajo de las personas, porque todo mundo negocia para obtener la cifra más baja posible. Para tener éxito, un presupuesto debe evitar convertirse en un ejercicio de reducir al mínimo.

**La holgura presupuestaria:** que también se conoce como inflar el presupuesto, es la práctica de los administradores de asentar con toda la intención en los presupuestos una cantidad de desembolsos más grande a una cantidad de los ingresos que la que realmente creen que ocurrirá. Una vez que los costos o ingresos reales se llevan a cabo y se comparan con las cifras presupuestadas, dan la apariencia que el esfuerzo hecho fue exitoso. Los administradores suelen justificar dicha práctica como una manera de protegerse contra sucesos inciertos del futuro; después de todo nadie sabe con exactitud que guarda el futuro. Sin embargo, la holgura presupuestaria implica un desperdicio de recursos y podría empujar a los empleados a realizar esfuerzos poco entusiastas por alcanzar o superar el presupuesto.

Gastar todo el presupuesto es otra cuestión ética muy seria de la presupuestación. Los administradores quizás piensen que si no emplean hasta el último centavo de las cantidades presupuestadas, sus presupuestos del futuro serán reducidos. Como resultado, los administradores podrían recurrir a desembolsos innecesarios para agotar los remanentes del presupuesto antes del final del periodo correspondiente. Esto significa desperdiciar recursos en

actividades que rinden poco o ningún beneficio para la empresa, o adquirir activos innecesarios con tal de agotar hasta el último de los fondos remanentes. Lo que es más, al tratar de agotar sus presupuestos, los administradores también desperdician tiempo en esfuerzos improductivos.<sup>21</sup>

#### **2.2.16.2 Congruencia de Meta.**

**La Congruencia de Meta:** es un término que se refiere al grado de concordancia entre las metas de la empresa, las de las subunidades y las de sus empleados. Idealmente, una empresa debe esforzarse para alcanzar una congruencia de meta perfecta. Sin embargo en la realidad la congruencia de la meta perfecta casi nunca se alcanza porque a menudo los recursos para satisfacer las metas a corto plazo de los individuos entran en conflicto con los de la empresa. De todos modos las metas de la empresa deben estar congruentes como sea posible con las metas de sus empleados. Cuando un presupuesto no considera la congruencia de meta, con toda seguridad no logrará alcanzar los resultados más deseables.

Un presupuesto que alinea las metas de la empresa con las de sus empleados tiene mayor probabilidad de llevar a cabo con éxito las operaciones programadas y alcanzar los resultados deseados. Un enfoque que alienta la congruencia de meta consiste en lograr la participación de todos los empleados y de cada una de las etapas del proceso de presupuestación. Cuando los empleados han participado de manera activa en el proceso presupuestario, es más probable que sienta el presupuesto como algo suyo, es decir que lo internalicen.<sup>22</sup>

#### **2.2.16.3 Nivel de Dificultad del Objetivo del Presupuesto.**

Un objetivo del presupuesto sencillo corre el riesgo de no alentar a los empleados a dar su mejor esfuerzo. Sin embargo, uno que sea demasiado difícil de alcanzar puede desalentar a los administradores a siquiera tratar de cumplirlo.

Para determinar el nivel de dificultad de un objetivo del presupuesto, los administradores deben considerar las múltiples funciones para las que sirve un presupuesto. Un presupuesto le

---

<sup>21</sup>Idem. 14

<sup>22</sup>Idem. 14

permite al administrador transformar las estrategias y metas de la organización en expectativas para cada una de las divisiones operativas. Sin embargo la presupuestación es una herramienta de planeación, coordinación, motivación, control y evaluación. Para propósitos de planeación y coordinación, las metas del presupuesto deben colocarse en un nivel al que la mayoría de los administradores puedan llegar, mediante el esfuerzo adecuado. Una buena planeación identifica que acontecimientos es más probable que ocurran y les permite a los administradores planear sus acciones en consecuencia para lograr sus metas de sus divisiones lo mismo que las de la organización. Un presupuesto cuyos objetivos sean imposibles de alcanzar por parte de los administradores no es un plan absoluto, y además podría socavar la función coordinada del presupuesto mismo.

Las investigaciones de Merchant y Manzoni sugieren que un objetivo muy alcanzable, es decir, uno que la mayoría de los administradores, puedan alcanzar 80 o 90 por ciento de las veces, funciona bastante bien en la gran mayoría de las organizaciones, sobre todo cuando se acompañen de recompensas extraordinarias para los desempeños que lo superen. Según Merchant, entre las ventajas de utilizar un objetivo de esta naturaleza se cuentan:

- ✓ Aumento del compromiso de los administradores con la consecución del objetivo del presupuesto.
- ✓ Conservación de la confianza de los administradores en el presupuesto.
- ✓ Disminución en el costo del control de la organización.
- ✓ Reducción del riesgo que los administradores participen en prácticas nocivas de administración de utilidades, o violen los estándares éticos de la corporación.
- ✓ Consentimiento a los administradores eficientes y eficaces de una mayor flexibilidad de operación.
- ✓ Mejoramiento del proceso de pronóstico de utilidades, o los resultados de la operación.
- ✓ Aumento de la utilidad del presupuesto como una herramienta de planeación y coordinación.

No obstante uno de los riesgos de utilizar los presupuestos muy alcanzables es que algunos administradores, sobre todo los que no se encuentran muy motivados, es muy posible que no se sientan desafiados lo suficiente como llevar a cabo su mejor desempeño. Con todo Merchant subraya que este problema tal vez no sea importante debido a que la mayoría de los administradores de por si se encuentran bastantes motivados.

La mayoría ha remontado los peldaños jerárquicos gracias a su buen desempeño y a que son movidos por un fuerte impulso competitivo y una gran satisfacción personal. Lo más probable es que los administradores mantengan ese mismo ritmo aun después de lograr los objetivos de los presupuestos. Algunas empresas, para asegurar que sus administradores no aflojen el paso una vez que alcanzan estos objetivos ofrecen bonos para el desempeño que supere los objetivos del presupuesto.<sup>23</sup>

#### **2.2.16.4 ¿Presupuestación autoritaria o participativa?**

Los procesos de presupuestario pueden ser o de arriba abajo o de abajo hacia arriba. Cuando el proceso es de arriba abajo, es la alta administración la que prepara los presupuestos para la organización entera, incluso los de las operación del nivel más bajo. A esta forma del proceso suele llamársele *presupuestación autoritaria*. El *presupuesto participativo*, por otro lado, consiste en un enfoque de abajo hacia arriba que incluye en el proceso de elaboración del presupuesto a todas las personas que serán afectada por este, incluidos los empleados de los niveles inferiores.

El presupuesto autoritario ofrece un mejor control en la toma de decisiones que uno participativo. La alta administración establece las metas generales para el periodo del presupuesto y prepara un presupuesto para que el personal de operación alcance las metas. Sin embargo, a esta clase de presupuesto suele faltarle el compromiso (el “hacer suyo”) de los administradores y empleados de niveles inferiores encargados de ponerle práctica. Además, un presupuesto autoritario no comunica; emite o dicta órdenes. Las personas tienden a sentirse molestas cuando se les da órdenes, en tanto que cuando sienten las metas como algo suyo están más dispuestas a dedicar un esfuerzo extra para alcanzarlas.

---

<sup>23</sup>Idem. 14



Por otro lado, un presupuesto participativo es un buen medio de comunicación. El proceso de preparar un presupuesto a menudo le otorga a la alta administración una mejor perspectiva de los problemas que sus empleados enfrentan, además de otorgarles a los empleados una mayor comprensión de los dilemas con los que lidiar la administración. También es más probable que un presupuesto participativo despierte en los empleados el compromiso de alcanzar las metas presupuestarias. Sin embargo, de no ser controlado de la manera apropiada, el presupuesto participativo resulta en objetivos de presupuesto fáciles, u objetivos que no estén en conformidad con la estrategia global de la organización.

Un proceso de presupuestario con frecuencia combina ambos métodos, de arriba abajo y de abajo hacia arriba. Cada división prepara sus presupuestos iniciales basándose en los lineamientos del presupuesto dictados por el comité de presupuestario de la empresa. Los administradores superiores estudian cada propuesta de presupuesto y hacen sugerencias sobre el presupuesto proyectado antes de enviarlas a las divisiones para su modificación. El presupuesto final por lo general solo se consigue después de varias rondas de negociaciones. Es por ello que los anteriores se le denominan proceso de *negociación presupuestario*<sup>24</sup>.

#### **2.2.16.5 Las funciones del departamento de presupuestos o del contralor.**

El departamento de presupuestos, y en algunas organizaciones el contralor, participa de manera activa durante el proceso entero de preparación del presupuesto verificando la exactitud de los datos y asegurando que se realice de un modo congruente y en conformidad con los lineamientos y las metas del presupuesto de la organización. El departamento de presupuestos proporciona los técnicos encargados de armar el presupuesto.

Por desgracia, si no se realizan con tacto, muchas de las tareas que deben desempeñar este departamento pueden llegar a percibirse con negativas. Al momento de juntar las piezas del presupuesto, es probable que el departamento de presupuesto detecte holgura presupuestaria, inventarios excesivos, operaciones ineficientes y otros problemas potenciales en la operación propuesta. Cuando el departamento de presupuestos dirige la atención hacia estas anomalías, las unidades de operación podrían sentirlo como una intromisión en o una interferencia con su

---

<sup>24</sup>Idem. 14

autoridad. No obstante, la empresa debe controlar la holgura presupuestaria, reducir los inventarios en exceso y mejorar la eficiencia operativa si pretende que su presupuesto sea eficiente y eficaz.

Los integrantes del departamento de presupuesto deben ser excelentes comunicadores; asimismo, deben ganarse la reputación de ser justos e imparciales y de que poseen una elevada integridad. Alguien que cuente con estas cualidades aporta mucho como facilitador y coordinador de presupuestos.<sup>25</sup>

### **2.2.17 Clasificación de los Presupuestos.**

Existen distintos tipos o denominaciones de los presupuestos, pero estas formas de llamarlos obedecen a características particulares del mismo. A continuación se exponen una clasificación de los presupuestos.

#### **Ü Por el Tipo de Empresa.**

- a) Públicos: Son los utilizados por el gobierno para el control de los gastos e ingresos de las diferentes dependencias.
- b) Privados: Son los utilizados por las empresas particulares como instrumento de planificación y control financiero.

#### **Ü Por su Forma.**

- a) Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.
- b) Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

---

<sup>25</sup>Idem. 14

#### Ü **Por el Período de Tiempo que cubren.**

- a) A corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- b) A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

#### Ü **Por su Contenido.**

- a) Principales: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.
- b) Auxiliares: Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

#### Ü **Por la Técnica de Evaluación.**

- a) Estimados: Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- b) Estándar: Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

#### Ü **Por su Presentación en los Estados Financieros.**

- a) De Posición Financiera: Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.
- b) De Resultados: Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- c) De Costos: Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

#### Ü **Por las Finalidades que Pretende.**

- a) De Promoción: Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.
- b) De Aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.
- c) De Fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

#### Ü **Por Áreas y Niveles de Responsabilidad**

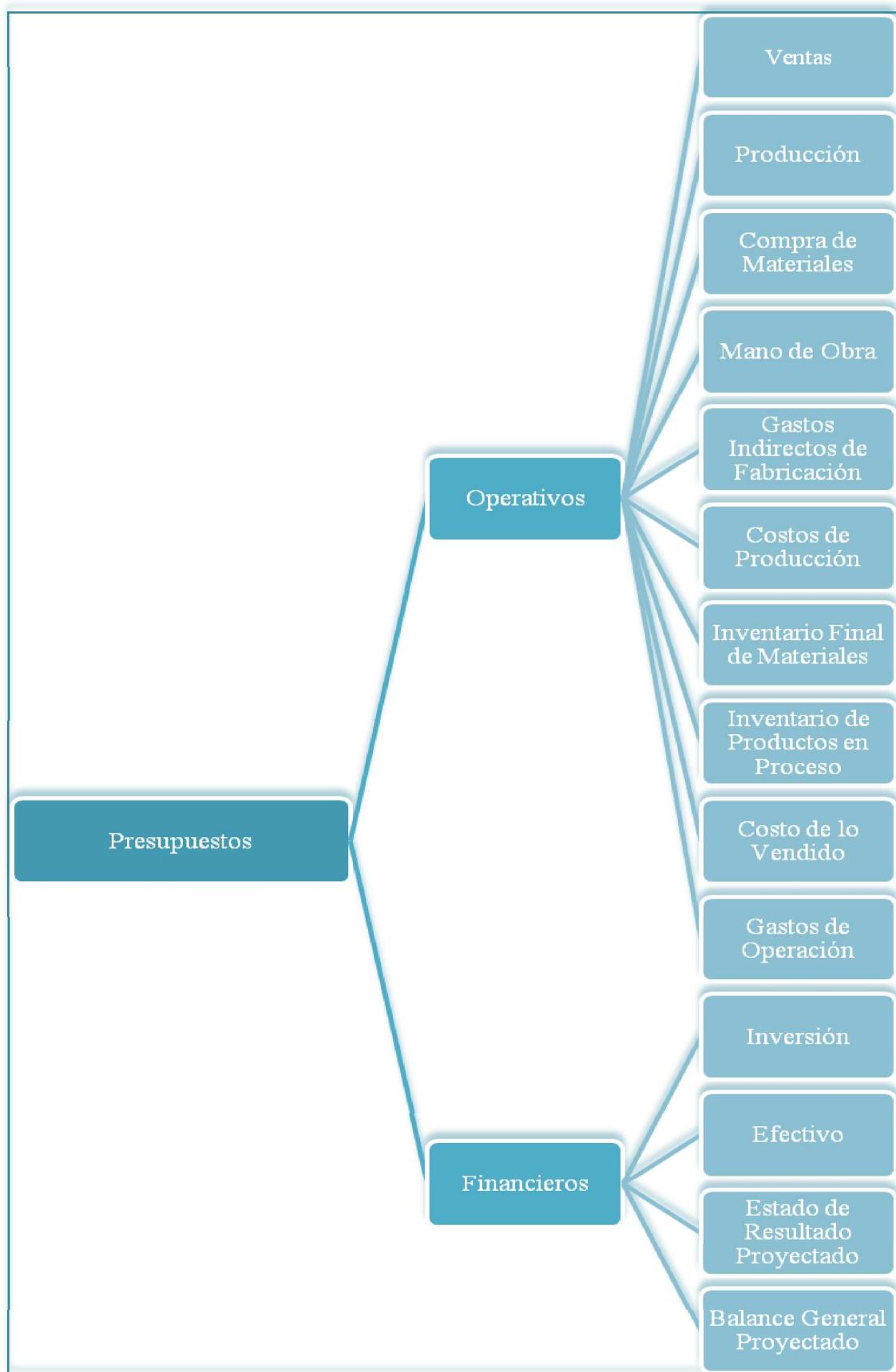
- a) Por Programas: Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- b) Base Cero: Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

#### Ü **Por el Campo de Aplicabilidad de la Empresa.**

- a) Operativos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y su contenido se resume en un Estado de Resultados.
- b) Financieros: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ídem 2.



## **2.2.18 Tipos de presupuestos**

### **2.2.18.1 Presupuesto Base Cero**

En la elaboración de presupuesto base cero, se analiza en detalle las distintas funciones o actividades que se deben de llevar a cabo para implantar o poner en marcha un programa, así como las alternativas que permitan obtener el resultado deseado. Más que un tipo de presupuesto, es una herramienta para la toma de decisiones por parte de los directores generales de la empresa, ya que es considerado en primera instancia como un proceso gerencial, luego como un proceso de planeación y en último lugar como un proceso presupuestal.

En un sistema de presupuesto base cero, el gerente de un centro de responsabilidad debe justificar cada actividad planeada y su costo total estimado como si fuera la primera vez que va a realizarse.<sup>27</sup>

Implica la evaluación de todas las actividades para comprobar cuales se deben eliminar, como su nivel de financiamiento debe reducirse, mantenerse o aumentarse. El nivel apropiado de financiamiento (desde cero hasta un incremento significativo) se determina con base en las prioridades de la alta dirección y por la disponibilidad total de fondos.

Está conformado por paquetes de decisión, los cuales son documentos que identifican y describen una actividad específica, de manera que la gerencia pueda evaluarla y clasificarla de conformidad a las demás actividades encaminadas a obtener recursos, como decidir si se aprueba o no.

Un paquete de decisión proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para que la gerencia pueda evaluarla y compararla con otras actividades, esta información incluye lo siguiente:

- Ü Propósito.
- Ü Consecuencia que traerá el no adoptar la actividad.
- Ü Propuesta.

---

<sup>27</sup>Idem 8.

- Ü Medida de rendimiento.
- Ü Otros posibles cursos de acción.
- Ü Costos y beneficios.

Como se dijo anteriormente, el presupuesto base cero puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible identificar una relación de costos-beneficios.

### **2.2.18.2 Presupuestos por Programas.**

Los presupuestos por programas y actividades, presentan una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos, principalmente en gastos de operación y gastos de inversión. Contiene una distribución por sectores o funciones con el señalamiento de los programas a utilizar tomando como base las metas a alcanzar, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia del estado debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

Las actividades a efectuar de un organismo deberán ser enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, por lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas. Es decir que los presupuestos por programas tienen una orientación hacia la planeación, incorporando los objetivos al sistema presupuestal y en especial los efectos y beneficios, radicando su principal ventaja en la eficiencia para el logro de los objetivos establecidos previamente para un período determinado de operaciones.

### **2.2.18.3 Presupuesto Maestro**

El presupuesto Maestro es aquel que resume los objetivos de todas las subunidades de una organización, por ejemplo ventas, producción, distribución y finanzas. Cuantifica las expectativas en relación con las utilidades futuras, los flujos de efectivo, la posición financiera y, los planes de apoyo, son la culminación de una serie de decisiones que se producen como resultado de un estudio cuidadoso del futuro de la organización.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ídem 1.

El presupuesto maestro es una expresión amplia de los planes operativos y financieros de la administración para un periodo futuro, que por lo general es de un año, que se resume en un grupo de estados financieros presupuestados. Abarca la repercusión de las decisiones tanto operativas como de financiamiento. Las decisiones operativas se concentran en el uso de los recursos escasos. Las decisiones financieras se concentran en la manera de obtener los fondos para adquirir dichos recursos. Ambas decisiones son aplicables prácticamente a todo tipo de empresas ya sea de producción y venta de bienes o servicios.

#### ***2.2.18.3.1 Presupuestos Operativos.***

Los presupuestos operativos son aquellos que conjuntamente con los presupuestos financieros conforman el presupuesto maestro, incluyen la planificación de aquellos rubros que forman parte de la actividad principal de la empresa y su rango de aplicación.

Los presupuestos operativos o de operación se consideran también como presupuestos primarios, y se refieren a los ingresos y gastos que provienen de las operaciones normales de la empresa, así como también los de producción ventas y gastos, la combinación de estos diferentes presupuestos constituye el presupuesto de operación, el cual prácticamente se convierte en una guía de funcionamiento de la empresa.

El presupuesto de operación centra su atención en el Estado de Resultados y sus anexos de respaldo, formado principalmente por los elementos siguientes:

- Ü Presupuesto de Ventas
- Ü Presupuesto de Producción
- Ü Presupuesto de Inventario
  - Productos Terminados
  - Productos en Proceso
  - Materiales Directos
- Ü Presupuesto de Costo de Producción
  - Materiales Directos
  - Mano de Obra Directa



- Costos Indirectos de Fabricación
- Ü Presupuesto de Costo de la Mercadería Vendida
- Ü Presupuestos de Compras
- Ü Presupuestos de Gastos
  - Gastos de Venta
  - Gastos de Administración
  - Gastos Financieros

#### ***2.2.18.3.1.1 Presupuesto de Ventas.***

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización. El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.

El presupuesto más importante, del que dependen todos los demás, es el presupuesto de ventas. La producción, la utilidad y el estado de situación financiera resultante, dependen de todos los ingresos provenientes de las ventas. Por lo tanto, el presupuesto de ventas se convierte en la base de todos los demás aspectos del proceso de presupuestos. Por este motivo, debe ponerse mucha atención en la preparación de este presupuesto.

Las empresas industriales logran sus metas deseadas por medio de las ventas. Casi todas las actividades de la empresa se originan de los esfuerzos por alcanzar las ventas y el crecimiento de las mismas. Por ello el presupuesto de ventas se considera como la piedra angular de todo el presupuesto maestro. Para preparar el presupuesto de ventas lo primero que se debe realizar es el pronóstico de ventas.

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras; ya sea en términos físicos o monetarios de uno o varios productos, generalmente se realiza para todos los productos en un periodo de tiempo determinado.

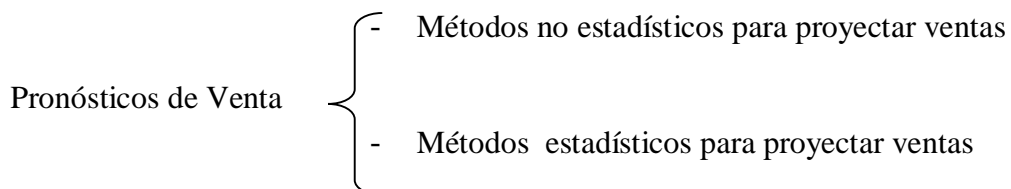
Un pronóstico es una declaración o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos.

Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de flujo de efectivo, etc.

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto vamos a requerir de inversión, etc., y, de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

El pronóstico de ventas es la base sobre la que descansa el presupuesto maestro, así que si éste ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables. Los pronósticos de venta son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración superior, así que deben prepararse antes de cualquier decisión e indicar las ventas probables bajo diversos supuestos alternativos.

Para elaborar los pronósticos de ventas existen dos métodos los cuales se mencionan a continuación:



## **1. Métodos no estadísticos para proyectar ventas**

Los métodos no estadísticos se conocen también como basados en criterios, porque se fundamentan en las opiniones de los expertos en ventas, ya sea del personal ejecutivo o vendedores de la empresa.

Los métodos no estadísticos se clasifican en dos supuestos como son los basados en opiniones del personal ejecutivo y el otro fundamentado en opiniones de los vendedores los que se explican a continuación:

Ü **Método de la opinión de ejecutivo.** En su forma más sencilla representa una combinación de los juicios, u opiniones de los ejecutivos de ventas, finanzas, relaciones públicas de la empresa.

Cada uno de ellos hace un pronóstico independiente de las ventas para el periodo venidero, por lo general es de un año. En vista que cada ejecutivo tiene a su disposición datos considerables basados en hechos y presumiblemente poseen un juicio maduro; lo que hace que este método sea de bastante validez; sin embargo el juicio de mayor influencia es el del gerente de ventas.

Este método se presta para mejorar la coordinación entre los diversos departamentos, ya que en su ejecución se toman muy en cuenta los puntos de vista especializados de cada gerente.

Sin embargo, tiene la gran desventaja de que su base radica en opiniones, las cuales muchas veces pueden ser subjetivas en las apreciaciones; lo que puede implicar que los ejecutivos se vuelvan exageradamente optimistas o al mismo tiempo pesimista en exceso.

Es cierto que estas opiniones pueden representar una amplia escala de experiencia y conocimientos especializados; pero si los estimadores resultantes no se completan con hechos y datos estadísticos de ventas pasadas y en efecto de las variables controlables del mercado; nada más pueden considerarse como suposiciones más o menos acertadas. En vista de lo anterior este método es muy incierto para pronosticar las ventas de la empresa.

El siguiente método no estadístico es el que elabora el personal de ventas como se detalla a continuación:

Ü **Método del compuesto del personal de ventas.** Este método es en esencia similar al método anterior, con la única variante de que las ventas estimadas la realizan los empleados a nivel intermedio como los supervisores de ventas.

Todos los miembros del personal de venta pueden estimar con bastante certeza debido a que son los que están más en contacto con situaciones locales y sus pronósticos toman en consideración problemas y oportunidades existentes en cada segmento pequeño del mercado, de una forma en que ningún pronóstico de la gerencia general jamás podría hacerlo.

Este método se usa comúnmente en las empresas de todo tamaño. El procedimiento que siguen los supervisores de ventas o los representantes, se basa en una encuesta informal entre los principales clientes de la empresa; cuyo propósito es el de evaluar los potenciales de ventas. Con la información recogida por los representantes especiales, e interpretada a través de su observación y juicios personales, desarrollan un estimado de ventas para cada división geográfica. Estas estimaciones se ajustan después para tener en cuenta cualquier información básica que la compañía tenga respecto a factores tales como las fuerzas económicas previstas, las tendencias del crecimiento de la población, y otras variables que afectan el mercado.

El personal de ventas en su mayoría está compuesto por los vendedores y para efectos de que este método sea completo debe de tomarse muy en cuenta las proyecciones de estos.

Cada vendedor estima sus ventas para el siguiente periodo, generalmente por producto y dependiendo de las necesidades de los clientes. Estas estimaciones son acumuladas para llegar a realizar un pronóstico para la empresa.

Este método tiene la ventaja de permitir que cada vendedor forme parte en la confección del método de ventas para el periodo próximo y así tener conocimiento de las ventas que la empresa ha pronosticado; esto contribuye a que el vendedor se sienta parte de la empresa y le da más sentido de responsabilidad en el logro del volumen pronosticado.

Las proyecciones de los vendedores tienen la limitación de ser en forma exagerada optimistas o pesimistas, según cambien las condiciones. Si sus pronósticos son utilizados como metas de ventas los vendedores tienden a subestimar el volumen de ventas para poder cumplirla fácilmente. Al igual que el método anterior este no es recomendable ya que se basa en supuestos por lo que existe demasiada incertidumbre para utilizarlo.

## 2. Métodos Estadísticos de Proyección de Ventas.

El otro método para pronosticar las ventas es el método estadístico que son esencialmente métodos matemáticos que se utilizan para proyectar las ventas de la empresa, este al igual que el método no estadístico tiene una clasificación la que se explica a continuación:

ü **Método de tendencias.** Este método es enteramente rígido y subjetivo, porque comprende una proyección de las tendencias históricas hacia lo futuro.

Para efectos de su formulación se deben obtener datos históricos sobre las ventas de los periodos anteriores al que se quiere pronosticar. La fórmula del método es la que se presenta a continuación:

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \times \frac{n}{2}$$

Dónde:

$\Delta$  = Incremento esperado con respecto al año base.

$Z$  = Numero asignado a partir del año base hacia atrás y adelante. Desempeña el papel de una serie aritmética, cuya sumatoria es cero, lo cual constituye una habilidad matemática para facilitar el cálculo del incremento en cada periodo sin tomar en cuenta el año base.

**n** = Número de años, excepto el año base, debido a que este periodo es estable; se pueden ajustar los datos de los ejercicios en estudio. Luego (n) se divide entre 2, porque el método opera con dos variables, las ventas y el tiempo.

**Y** = Ventas pasadas.

Ü **Método Incremental.** Este método consiste en la determinación de las ventas de un periodo venidero en base a la media de incrementos que suceden en los periodos de ventas anteriores, los cuales se toman como referencia.

Ü **Método Promedio Simple**

Primero se toman los años y las ventas (unidades) de los últimos cinco al periodo presupuestado, se procede a sustituir los datos en la siguiente fórmula:

$$PS = \frac{D1 + D2 + D3 + \dots + Dn}{n}$$

Dónde:

**D1** = Demanda de ventas del año 1

**D2** = Demanda de ventas del año 2

**D3** = Demanda de ventas del año 3

**Dn** = Demanda de ventas del año

**n** = Número de periodos.

Ü **Método de los Mínimos Cuadrados.** Este método se basa fundamentalmente en la ecuación matemática de la línea recta. En toda ecuación debe existir una variable independiente. En este caso las ventas constituyen la variable dependiente (Y), y la variable independiente (X) está determinada por el tipo, o sea el número asignado a los años o periodos presupuestados.

En el medio empresarial, las empresas en su mayoría tienen o persiguen una tendencia hacia el alza según los años de experiencia y prestigio que la empresa va adquiriendo en el mercado, por lo que para efectos de proyectar ventas ocupan el tipo más simple de curva que es la línea recta; que se describe por la ecuación:

$$Y = a + bx$$

En la ecuación anterior la (X) es la variable independiente, (Y) es la variable dependiente. Para cada serie que se analiza deben determinarse sus valores, **a** y **b** que se designan con el nombre de parámetros o constantes, una vez determinados los valores, estos no cambian. En estadística estas constantes **a** y **b**, reciben el nombre de coeficientes de regresión; o sea que permiten estimar el valor de la variable dependiente (Y) a través de los datos conocidos de la variable independiente (X), que constituye el tiempo.

#### ***2.2.18.3.1.2 Presupuesto de Producción***

“Especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar dentro del período del presupuesto”.<sup>29</sup>

Completando el presupuesto de ventas y dependiendo de él, está el presupuesto de producción. Cuando se hayan estimado las unidades de cada producto que es probable que se vendan, se debe preparar su fabricación. Esto implica presupuestar las cifras para el departamento de fabricación. El presupuesto terminado para este departamento se conoce como el presupuesto de producción.

Una de las tareas más importantes del control administrativo es el estudio de la información de producción, real presupuestada, porque al realizar las variaciones desfavorables y sus causas debe ser posible corregir la producción poco eficiente y reducir los costos. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades

---

<sup>29</sup>Welsch, Glenn A., Presupuestos Planificación y Control, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, Año 2005, pág. 155.

proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

#### ***2.2.18.3.1.3 Presupuesto de Compra de Materiales Directos***

Éste es uno de los primeros presupuestos de costos que debe prepararse, puesto que las cantidades por comprar y los programas de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales directos estén disponibles cuando se necesiten. Por lo general, se dispone de una hoja de especificación o fórmula para cada producto que muestre el tipo y la cantidad de cada material directo por unidad de producción.<sup>30</sup>

#### ***2.2.18.3.1.4 Presupuesto de Materia Prima***

La materia prima es un elemento de mayor incidencia en los costos de los productos fabricados, por esta razón la elaboración del presupuesto de materia prima tiene como objetivo determinar las necesidades de materia prima con un nivel adecuado de inventarios y una razonable compra de la materia prima.

Al momento de determinar la necesidad de materia prima existen casos en los que la calificación de los materiales a utilizarse pueden tener dificultades como:

- ✓ La conformación del producto.
- ✓ Los nuevos productos.
- ✓ Los lotes de producción.
- ✓ Los porcentajes de desperdicios.

Aproximadamente, al mismo tiempo que se prepara el presupuesto de compras y se piden los materiales directos requeridos, es necesario preparar el presupuesto de consumo de materiales directos para propósitos de presupuestos. Este presupuesto es una herramienta útil en la planeación de las actividades operacionales.

---

<sup>30</sup>Idem 8.



#### ***2.2.18.3.1.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa.***

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. Indica la cantidad (días/hombre) y el costo de mano de obra a necesitarse en el período presupuestado.<sup>31</sup> La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

#### **Componentes:**

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

#### ***2.2.18.3.1.6 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.***

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Incluye estimados de los costos de producción diferentes a material directo y mano de obra directa, los cuales no necesariamente son identificables en el producto terminado.<sup>32</sup>

#### **Sustentación:**

- Horas - Hombres Requeridas.
- Operatividad de Máquinas y Equipos.

En los costos indirectos de fabricación hay costos fijos y costos variables. Para un mejor control, los costos fijos y variables se separan como sigue: los costos fijos tienen valores totales asignados en dólares en tanto que a los costos variables se les asignan tasas, por ejemplo, con base en las horas de mano de obra directa.

---

<sup>31</sup> Ídem 1.

<sup>32</sup> Ídem 1

#### **2.2.18.3.1.7 Presupuesto de Inventarios**

Es la valuación de las cantidades de materias primas y productos terminados que se estiman mantener en existencias al final del período presupuestado.

Tiene por objetivo determinar las proyecciones de los productos terminados, productos en proceso, materia prima y materiales indirectos para la producción, los cuales dependerán de los niveles de ventas y producción presupuestados.<sup>33</sup>

Para formular el inventario de materia prima es necesario conocer las cantidades que se estiman tener al final del período y el precio unitario de los materiales.

*Productos Terminados:* Incluyen los productos fabricados, que están terminados y listos para la venta.

*Productos en Proceso:* Comprende todos los costos, materiales, mano de obra y costos indirectos incurridos en el proceso de producción sobre productos que aún no están terminados.

*Materia Prima y Materiales Directos:* Comprende todos los materiales comprados para la producción, sobre los cuales aún no se han efectuado conversión a producto terminado.

#### **2.2.18.3.1.8 Presupuesto de Costo de los Artículos Vendidos.**

El presupuesto de costo de los artículos vendidos proporciona los costos de las unidades estimadas a vender en el presupuesto de ventas, para lo cual es necesario considerar la información en la preparación de los otros productos, como de ventas, producción, inventarios y compras.<sup>34</sup>

Las partes que constituyen el costo de los artículos vendidos pueden tomarse de presupuestos individuales previamente descritos y ajustados por los cambios en inventarios.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>Idem 1.

<sup>34</sup>Idem 1.

<sup>35</sup>Idem 8.

#### ***2.2.18.3.1.9 Presupuesto de Gastos de Operación.***

Incluyen los presupuestos de gastos de ventas, administración y financieros, sus elementos son las cantidades monetarias que se proyecta pagar en el periodo presupuestario por la realización de las ventas y la dirección general de la empresa entre ellos podemos mencionar: salarios, transportes, papelería, viáticos comunicaciones, etc., agrupándolos en la actividad que los ha originado.

El presupuesto de gastos de operación incluye todo lo relacionado con venta, distribución, empaque, embarque, administración, financieros, regalías, servicios técnicos, etc. y otras deducciones a ingresos.

#### ***2.2.18.3.2 Presupuestos Financieros***

Forman parte de los presupuestos operativos, pero se delimita a aquellos aspectos en que el factor monetario específicamente tiene intervención, se conocen también como presupuestos de efectivo y contempla las entradas y salidas de caja relacionado además con gastos, su principal característica a diferencia de los presupuestos operativos en general, es que en este tipo se considera únicamente el dinero real, ya que los otros se refieren a conceptos devengados, es decir a cuentas por cobrar o pagar en el futuro.

Su finalidad principal consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo para mantener salidas inmediatas, sin presiones innecesarias, así también pretende poner en claro las fechas en que la empresa dispondrá de excedentes temporales, los cuales podrá invertir en valores de corto plazo, obteniendo una utilidad adicional.

Básicamente el presupuesto financiero, está compuesto de la siguiente manera:

- ü Presupuesto de Caja o Efectivo.
- ü Estado de Resultado presupuestado.
- ü Balance General Presupuestado

#### ***2.2.18.3.2.1 Presupuesto de caja o de efectivo***

La planificación de efectivo está integrado en este período de las transacciones y correspondiente flujos de dinero, determinado el exceso y necesidad del mismo.<sup>36</sup>

El presupuesto de caja o pronóstico efectivo es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de excedente y déficit de efectivo. El presupuesto de caja le ofrece al administrador financiero una visión clara del ritmo de las entradas y salidas de efectivo esperadas de la empresa en un periodo determinado.

Es común que el presupuesto de caja sea diseñado para abarcar un periodo de un año, aunque cualquier periodo sería aceptable. El periodo cubierto se divide normalmente en intervalos más breves. El número y tipo de intervalos depende de la naturaleza de la empresa.

Básicamente el presupuesto de efectivo constas de dos partes (1) los ingresos planeados de efectivo (entradas) y (2) los egresos planeados de dinero (salidas).<sup>37</sup>

- **Entradas de efectivo.**

Las entradas de efectivo incluyen a todos los conceptos por los que se generan ingresos en efectivo en un periodo financiero determinado. Los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, los cobros de cuentas por cobrar y otros ingresos de efectivo.

- **Desembolsos de efectivo**

Los desembolsos de efectivo incluyen todos los egresos en efectivo realizados en un periodo determinado. Los desembolsos de efectivo más comunes son:

    Ü Compras en efectivo

    Ü Pagos de cuentas por pagar

---

<sup>36</sup> Ídem 13.

<sup>37</sup> Ídem 13.

- Ü Pagos de renta (y arrendamiento)
- Ü Sueldos y salarios
- Ü Pago de impuestos
- Ü Desembolsos en activos fijos
- Ü Pagos de intereses
- Ü Pagos de dividendos en efectivo
- Ü Pagos del principal (prestamos)
- Ü Recompras o retiros de acciones

- **Flujo de efectivo neto**

El flujo de efectivo neto de una empresa se determina restando de las entradas de efectivo los desembolsos de efectivo de cada periodo. Al sumar el flujo de efectivo neto en la empresa con el efectivo inicial se determina el efectivo final de cada periodo. Por último al restar del efectivo final el saldo mínimo de efectivo deseado se obtienen el total de financiamiento requerido o el saldo excedente de efectivo.

#### ***2.2.18.3.2.2 Presupuesto de Resultados***

Un método sencillo para la elaboración del estado de resultados proforma es el método porcentual de ventas. En él se pronostican las ventas y posteriormente se expresan el costo de los productos vendidos, los gastos de operación y los gastos de intereses como porcentaje de las ventas proyectadas.

Está constituido por los presupuestos de ventas, costos de los productos vendidos, gastos de operación y otros ingresos de gastos.

### ***2.2.18.3.2.3 Presupuesto del Balance General***

El mejor método y el más común para la elaboración del balance general proforma es el método de cálculo estimación, es decir que se estiman los valores de ciertas cuentas de este estado mientras que otras son calculadas.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **Ø Planeación.**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.<sup>38</sup>

### **Ø Presupuestos.**

El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos.<sup>39</sup>

### **Ø Costo estándar.**

Los costos estándares son los costos por unidad que se espera lograr en determinado proceso de producción.<sup>40</sup>

### **Ø Presupuesto operativos.**

Consiste en planes para identificar los recursos que se requieren para llevar a cabo las actividades presupuestadas, como las ventas y los servicios, la producción, las compras, el marketing y la investigación y desarrollo, así como la manera de adquirir dichos recursos.<sup>41</sup>

### **Ø Presupuestos Financieros.**

---

<sup>38</sup>Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Planeación.

<sup>39</sup>Polimeni, Fabozzi, Aldelberg. Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la toma de de decisiones gerenciales. 3ª. Edición. McGraw Hill. México.1994. (1)

<sup>40</sup>ídem 2

<sup>41</sup>ídem 14

Identifican los recursos y las aplicaciones de los fondos destinados a las operaciones presupuestadas.<sup>42</sup>

#### Ø Presupuesto maestro.

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.<sup>43</sup>

#### Ø Estrategia.

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período de tiempo que supondrá para realizarlas. Estas tres preguntas se formulan siempre que una persona va a adoptar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad.<sup>44</sup>

#### Ø Presupuesto de Capital.

Se relaciona con la totalidad del proceso de los gastos de planeación cuyos rendimientos se espera que se extiendan más allá de un año.<sup>45</sup>

#### Ø Holgura Presupuestaria.

Es la diferencia entre los recursos totales disponibles para la empresa y los recursos totales necesarios para mantener la coalición organizacional responsable.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup>Idem 13

<sup>43</sup>Idem 1

<sup>44</sup>El ergonomista.

<sup>45</sup>Lic. MBA Álvaro Vásquez Salazar, *Presupuesto de Capital*, página 1.

Es la práctica de los administradores de asentar con toda la intención en los presupuestos una cantidad de desembolsos más grande a una cantidad de los ingresos que la que realmente creen que ocurrirá.<sup>47</sup>

#### Ø Congruencia de meta.

Es un término que se refiere al grado de concordancia entre las metas de la empresa, las de las subunidades y las de sus empleados.<sup>48</sup>

#### Ø Informes Contables.

Es todo tipo de información que comunique la posición y desempeño financiero de una entidad económica, cuyo objetivo esencial es ser de utilidad al usuario general durante el proceso de toma de decisiones económicas.<sup>49</sup>

#### Ø Pronóstico de Ventas.

Se expresa en unidades y en dólares, con base en algún período futuro; generalmente se apoya en tendencias recientes de ventas más los pronósticos de las perspectivas económicas de la región, industria.<sup>50</sup>

#### Ø Análisis Financiero.

Es el que empieza con el cálculo de un conjunto de razones financieras diseñadas para revelar los puntos relativamente fuertes y débiles de una empresa, en comparación con otras compañías que operan en la misma industria, y mostrar si la posición de la empresa ha mejorado o se ha deteriorado a lo largo del tiempo.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Ídem 29

<sup>47</sup> Ídem 14

<sup>48</sup> Ídem 14

<sup>49</sup> Romero López, Álvaro Javier, Principios de Contabilidad, Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 244

<sup>50</sup> Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Décimo segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Pág. 151

<sup>51</sup> Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Décimo segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Pág. 132.



#### Ø Presupuesto Autoritario:

Es el proceso es de arriba abajo y se da cuando es la alta administración la que prepara los presupuestos para la organización entera, incluso los de las operación del nivel más bajo.<sup>52</sup>

Todas y cada una de las partidas del presupuesto maestro es determinada por la alta administración como un medio de planear y controlar las actividades de los niveles medios y bajos de la administración.

#### Ø Presupuesto Participativo:

Consiste en un enfoque de abajo hacia arriba que incluye en el proceso de elaboración del presupuesto a todas las personas que serán afectada por este, incluidos los empleados de los niveles inferiores.<sup>53</sup>

Se sustenta en entendimiento que la participación social es una acción de la población que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de las políticas públicas.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Estudio.**

En primer lugar el trabajo a investigar va a ser exploratorio debido a que se debe determinar las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir a las cuales se va investigar para la recolección de información y luego se podría utilizar el estudio descriptivo, debido a lo explorado anteriormente se va describiendo y analizando los hechos y la información encontrada.

---

<sup>52</sup>Trabajo. Ídem 2.

<sup>53</sup>Trabajo. Ídem 2.

## **3.2 Universo y Muestra.**

### **3.2.1 Universo**

La población objeto de estudio se obtuvo a través de un listado proporcionado por la Alcaldía Municipal de San Miguel en la que desglosa una serie de empresas que se dedican a la Confección de Prendas de Vestir en la ciudad de San Miguel las cuales son dieciocho en total.

### **3.2.2 Muestra**

Para considerar la muestra en esta investigación, dado que la población es finita y reducida se consideraron en su totalidad tomar las dieciocho empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

## **3.3 Instrumentos de Medición.**

### **3.3.1 Encuestas**

Se utilizará la encuesta para la recolección de datos. Este permitirá conocer la información a través de las opiniones que emita el personal especializado como gerentes, propietarios y/o administradores de cada entidad, mediante el diseño de un cuestionario, siendo éste una herramienta importante de la encuesta.

### **3.3.2 Consulta Documental**

Consulta de libros que contengan una extensa variedad de información relacionadas con el tema en estudio.

### **3.3.3 Cuestionario**

Se utilizará el instrumento de cuestionario para una encuesta que consta de una serie de preguntas; el instrumento se administrará tomando como unidad de observación a personas especializadas como gerentes, propietarios y/o administradores de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

## **3.4 Formas en que se analizaran e interpretaran los resultados.**

La manera en que se analizaran e interpretaran los resultados es por medio de las siguientes técnicas:

- a) Análisis Documental
- b) Tabulación de Datos de la Entrevista
- c) Compresión y Análisis de Información de la Entrevista
- d) Conciliación de Datos e Información
- e) Indagación

### **3.5 Fuentes de Datos e Información.**

#### **3.5.1 Fuentes Documentales.**

Consisten en los procedimientos o medios que permitan registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contienen los libros, memoria tesis, otros documentos relacionados con la guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

#### **3.5.2 Fuentes Personales.**

Esta técnica consiste en solicitar a las personas que conocen a fondo las actividades de la empresa y de forma más sistematizada información del objeto en estudio, para el caso se tomaran las personas que laboran en el área administrativa y contable de las empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la Ciudad de San Miguel.

#### **3.5.3 Fuentes de Internet.**

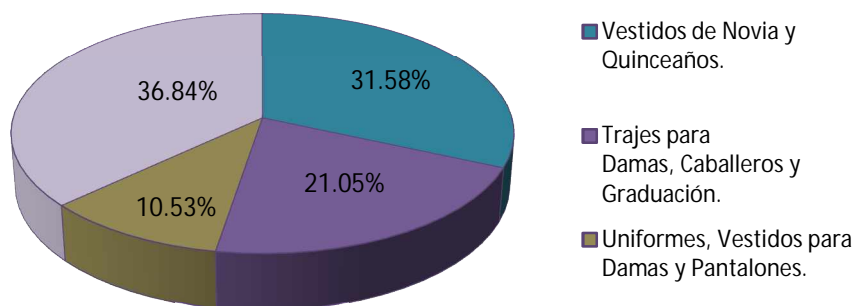
Esta técnica se utiliza para obtener, organizar y sistematizar la información teórica y empírica, por medio de la ayuda de varios motores de búsqueda que contienen muchos libros y medios que se encuentra de manera virtual, por lo que se hace uso del Google, Yahoo, etc.

## CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN

### PREGUNTA No. 1

¿Qué tipos de productos elaboran?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Vestidos de Novia y Quinceaños.	6	31.58
Trajes para damas ,caballeros y graduación.	4	21.05
Uniformes, vestidos para damas y pantalones.	2	10.53
Toda ocasión.	7	36.84
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



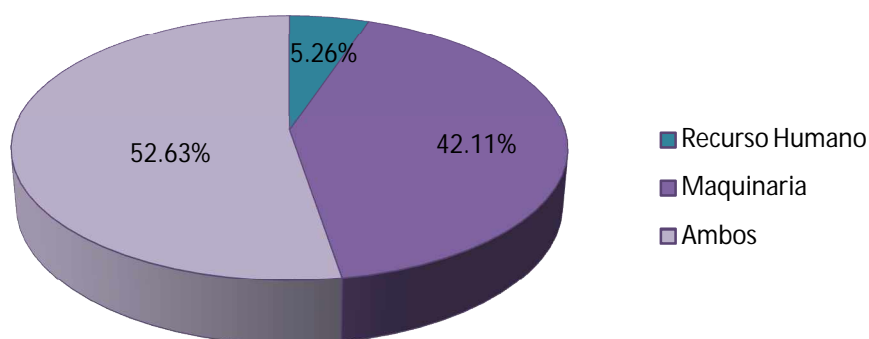
### INTERPRETACIÓN:

De las empresas encuestadas el 36.84% confecciona prendas de vestir para toda ocasión, el 31.58% confecciona vestidos de novias y de quinceaños, el 21.05% de las empresas confecciona trajes para damas, caballeros y graduación y el 10.53% de las empresas encuestadas confecciona uniformes, vestidos para damas y pantalones.

## PREGUNTA No. 2

¿Con que recursos cuenta para la elaboración de los productos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Recurso Humano	1	5,26
Maquinaria	8	42,11
Ambos	10	52,63
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



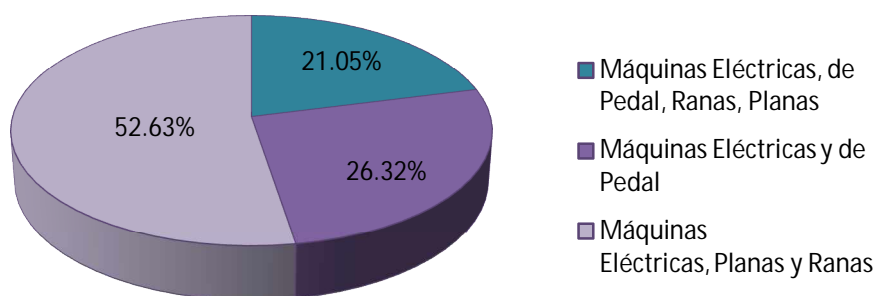
## INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar el 52.63% de las empresas encuestadas utilizan tanto recurso humano como maquinaria, el 42.11% de las empresas utilizan solo maquinaria y el 5.26% de las empresas encuestadas utiliza solo recurso humano para la elaboración de las prendas de vestir.

### PREGUNTA No. 3

¿Con qué tipo de maquinaria cuenta para elaborar sus productos?

RESPUESTAS	FRECUCENCIA	%
Máquinas eléctricas, de pedal, ranas, planas	4	21,05
Máquinas eléctricas y de pedal	5	26,32
Máquinas eléctricas, planas y ranas	10	52,63
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



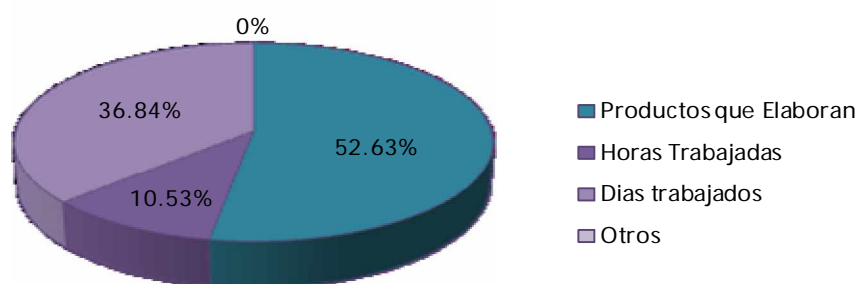
### INTERPRETACIÓN:

De las empresas encuestadas el 52.63% utilizan máquinas eléctricas, planas y ranas para confeccionar las prendas de vestir, el 26.32% de las empresas sólo utilizan máquinas eléctricas y de pedal, y el 21.05% de las empresas utilizan las máquinas eléctricas, de pedal, ranas y planas.

#### PREGUNTA No. 4

De las alternativas siguientes ¿Cuál toma en cuenta para determinar el sueldo de las personas que se dedican a la elaboración de los productos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Productos que elaboran	10	52,63
Horas Trabajadas	2	10,53
Dias trabajados	7	36,84
Otros	0	0,00
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



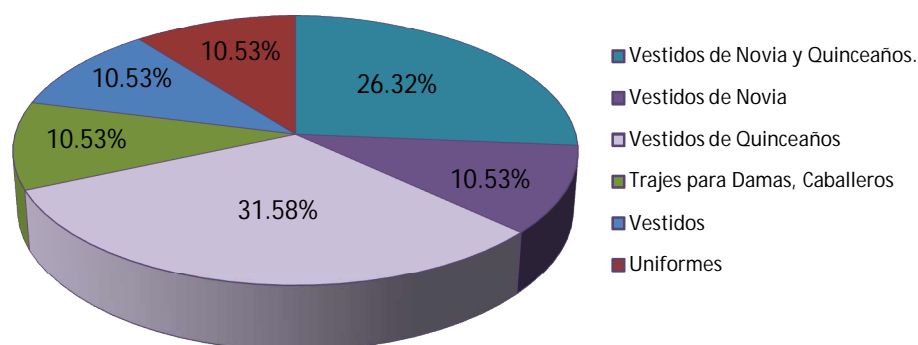
#### INTERPRETACIÓN:

Con respecto al sueldo de las personas que se dedican a la elaboración de las prendas de vestir, el 52.63% de las empresas lo determinan en base a los productos que elaboran, el 36.84% de las empresas encuestadas lo establecen de acuerdo a las horas trabajadas por los empleados, y el 10.53% de las empresas el sueldo lo determinan en base a los días que trabajados, de acuerdo a lo anterior cada una de las personas tiene diversas formas para calcular el sueldo de sus empleados operativo

## PREGUNTA No. 5

¿Cuál es su producto más vendido? (Producto Estrella)

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Vestidos de Novia y Quinceaños.	5	26,32
Vestidos de Novia	2	10,53
Vestidos de Quinceaños	6	31,58
Trajes para damas ,caballeros	2	10,53
Vestidos	2	10,53
Uniformes	2	10,53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



## INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar, el 31.58% de las empresas encuestadas consideran que el producto más vendido es el vestido de quinceaños, el 26.32% de las empresas opinan que el vestido de novia y quinceaños es el producto más vendido, el 10.53% de las empresas encuestadas consideran el vestido de novia, el 10.53% de las empresas opinan que los trajes para damas y caballeros son el producto es producto estrella, el 10.53% de las empresas encuestadas considera que son los vestidos en general, el 10.53% de las empresas opinan que vende más los uniformes. Cada empresa tiene un producto que vende más pero los productos que se venden en mayor porcentaje son el vestido de novia y el de quince años.



### **PREGUNTA No. 6**

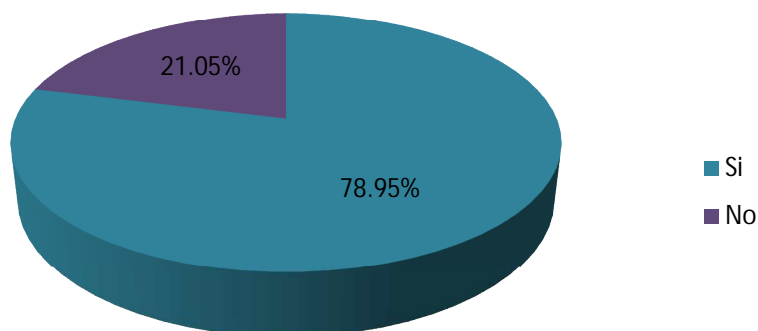
¿Cómo definiría un Presupuesto?

Las personas encuestadas no poseen una definición clara de lo que consiste un presupuesto ya que desconocen del tema, pero de todo lo que contestaron se puede definir un presupuesto como aquella herramienta que le permite estimar el costo de los materiales, mano de obra y determinar los ingresos de manera anticipada al proceso productivo.

### **PREGUNTA No. 7**

¿En la empresa que usted labora utilizan los presupuestos?

OPINION	FRECUENCIA	%
Si	15	78,95
No	4	21,05
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



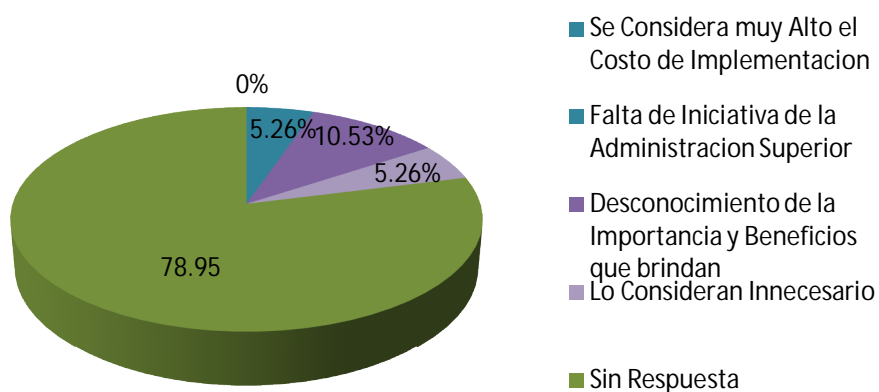
### **INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar, el 78.95% de las empresas encuestadas utilizan presupuestos de manera informal por lo que no llevan un detalle completo de todas las operaciones que realizan y el 21.05% de estas no utilizan los presupuestos debido a que no conocen como se elaboran estos presupuestos.

## PREGUNTA No. 8

¿Si en su empresa no utilizan los presupuestos a cuál de las siguientes causas considera que se debe?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Se considera muy Alto el Costo de Implementacion	0	0,00
Falta de Iniciativa de la Administracion Superior	1	5,26
Desconocimiento de la Importancia y Beneficios que brindan	2	10,53
Lo consideran Innecesario	1	5,26
Sin Respuesta	15	78,95
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



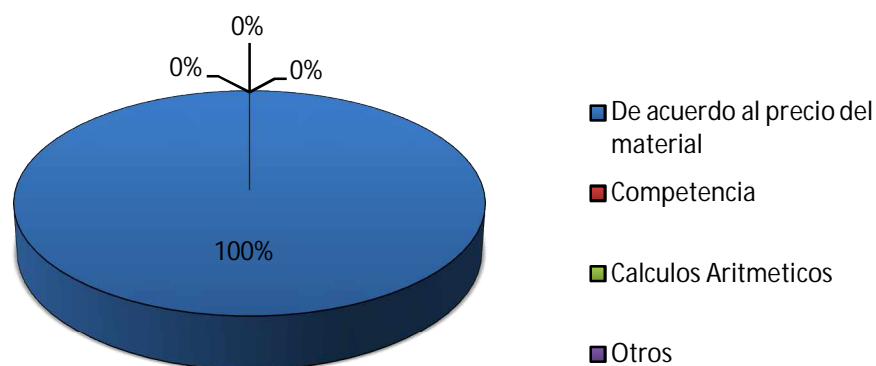
## INTERPRETACIÓN:

Dentro de las causas por la cuales las empresas no utilizan los presupuestos, el 10.53% de las empresas encuestadas opinan de que la no utilización de los presupuestos se debe a desconocimiento de la importancia y beneficios que brindan, el 5.26% considera que se debe a falta de iniciativa de la Administración Superior, el 5.26% opina que la causa es que lo considera innecesario para la empresa y el 78.95% no contestaron la pregunta ya que ellas si utilizan los presupuestos.

### PREGUNTA No. 9

En su empresa ¿Cómo se estiman los costos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo al precio del material	19	100,00
Competencia	0	0,00
Calculos Aritméticos	0	0,00
Otros	0	0,00
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



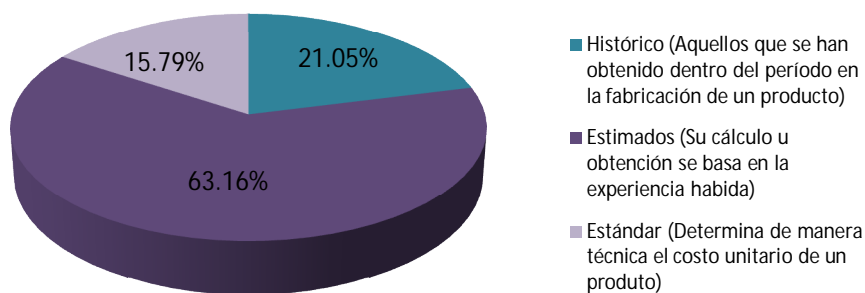
### INTERPRETACIÓN:

Con respecto a cómo estiman los costos de los productos el 100% de las empresas encuestadas determinan los costos de las prendas de vestir de acuerdo al precio que tienen los materiales. Esto lo hacen así porque consideran es la mejor forma de establecerlo porque es lo que realmente han incurrido en la elaboración de sus productos.

#### PREGUNTA No. 10

¿Qué método de acumulación de costos utilizan?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Histórico (Aquellos que se han obtenido dentro del período en la fabricación de un producto)	4	21,05
Estimados (Su cálculo u obtención se basa en la experiencia habida)	12	63,16
Estándar (Determina de manera técnica el costo unitario de un producto)	3	15,79
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



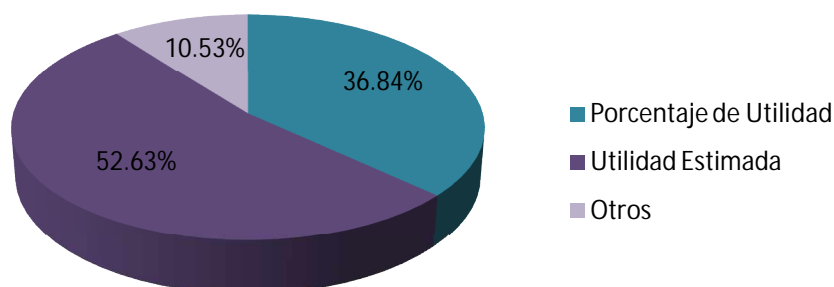
#### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al método de acumulación de costos utilizado el 63.16% de las empresas encuestadas expresaron que utilizan los costos estimados como base de acumulación de costos ya que consideran que el cálculo u obtención de costos se basa en la experiencia habida; el 21.05% de las empresas utilizan los costos históricos debido a que son aquellos que se han obtenido dentro del periodo en la fabricación de un producto; y el 15.79% de las empresas encuestadas utilizan los costos estándar ya que estos determinan de manera técnica el costo unitario de un producto. Cada empresa acumula los costos de sus productos de acuerdo al método que mejor se adapta a sus necesidades.

### PREGUNTA No. 11

¿Qué considera para determinar la utilidad de sus productos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Porcentaje de Utilidad	7	36,84
Utilidad Estimada	10	52,63
Otros	2	10,53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



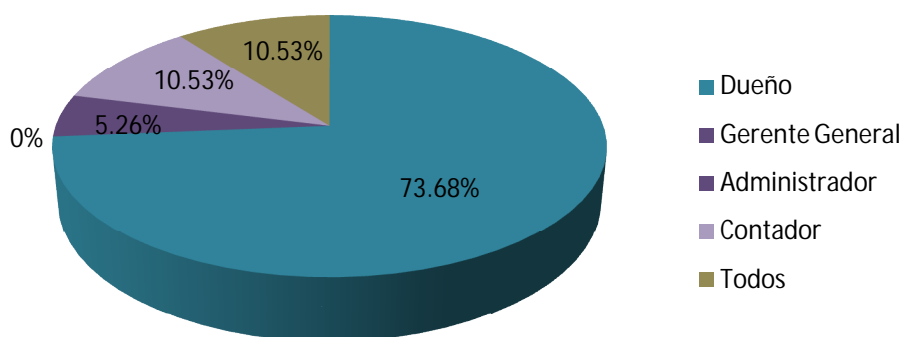
### INTERPRETACIÓN:

Este cuadro muestra que el 52.63% de las empresas encuestadas consideran una utilidad estimada para determinar la ganancia de sus productos; el 36.84% de las empresas determinan un porcentaje de utilidad establecido previamente y el 10.53% de las empresas consideran otros medios para determinar la utilidad de sus productos ya que fijan un monto establecido de utilidad a sus productos.

## PREGUNTA No. 12

¿Quién considera usted que es la persona responsable de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Dueño	14	73,68
Gerente General	0	0,00
Administrador	1	5,26
Contador	2	10,53
Todos	2	10,53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



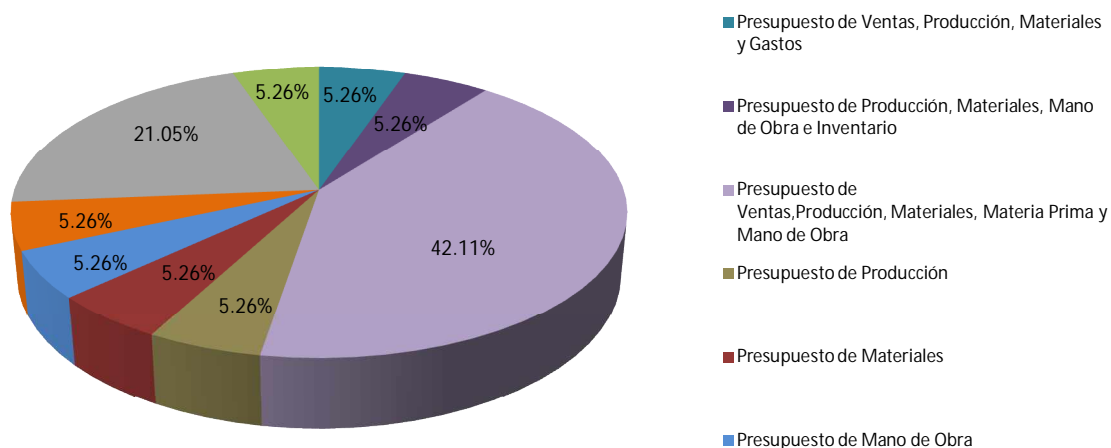
## INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar un 73.68% de las empresas encuestadas consideran que el dueño de la empresa es la persona responsable de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos; el 10.53% de las empresas piensan que la persona responsable es el Contador de la empresa; el 10.53% de las empresas consideran que todos son los encargados de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos y el 5.26% de las empresa encuestadas piensan que el Administrador es la persona responsable. Pero su mayoría considera que el responsable de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos es el dueño de la empresa ya que es el más interesado en velar por la minimización de los costos y la maximización de los recursos.

### PREGUNTA No. 13

¿De los siguientes presupuestos marque con una x los que la empresa elabora?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Presupuesto de Ventas, Producción, Materiales y Gastos	1	5,26
Presupuesto de Producción, Materiales, Mano de Obra e Inventario	1	5,26
Presupuesto de Ventas, Producción, Materiales, Materia Prima y Mano de Obra	8	42,11
Presupuesto de Producción	1	5,26
Presupuesto de Materiales	1	5,26
Presupuesto de Mano de Obra	1	5,26
Presupuesto de Efectivo	1	5,26
Todos	4	21,05
Ninguno	1	5,26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



### INTERPRETACIÓN:

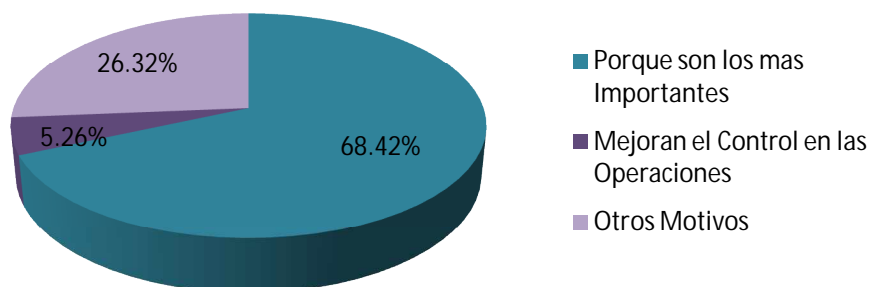
De las empresas encuestadas el 42.11% elaboran presupuesto de ventas, producción, materiales, materia prima y mano de obra; el 21.05% de las empresas elaboran todos los presupuestos, el 5.26% de las empresas elabora presupuesto de ventas, producción, materiales y gastos; el 5.26% de las empresas elabora presupuesto de producción, materiales, mano de obra e inventario; el 5.26% de las empresas encuestadas elabora sólo presupuesto de

producción; el 5.26% de las empresas elaboran solo presupuesto de materiales; el 5.26% de las empresas encuestadas solo elabora presupuesto de mano de obra; el 5.26% de las empresas elabora solo presupuesto de efectivo y el 5.26% de las empresas no elabora presupuesto. Aunque sea de una manera informal consideran la utilización de los presupuestos ya que consideran que son muy importantes.

#### PREGUNTA No. 14

¿Por qué razón utilizan los presupuestos mencionados anteriormente?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Porque son los más Importantes	13	68.42
Mejoran el Control en las Operaciones	1	5.26
Otros Motivos	5	26.32
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



#### INTERPRETACIÓN:

Con respecto al por qué de la utilización de los presupuestos, el 68.42% de las empresas encuestadas opinaron que la razón de la utilización de los presupuestos mencionados en la pregunta anterior se debe a que esos son los más importante en el desarrollo de las operaciones; el 26.32% de las empresas dijeron que se debe a otros motivos ya que consideran

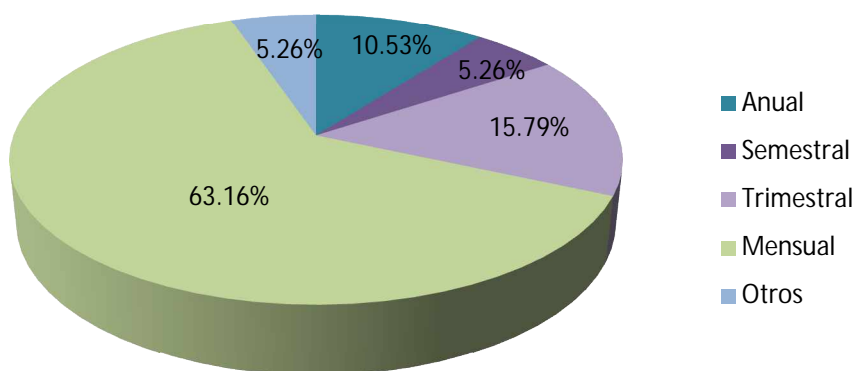


que son muy útiles; y el 5.26% de las empresas encuestadas expresaron que es por que ayudan a mejorar el control en las operaciones que realiza la empresa.

#### **PREGUNTA No. 15**

¿Cuál sería el período que usted consideraría para elaborar los presupuestos?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Anual	2	10.53
Semestral	1	5.26
Trimestral	3	15.79
Mensual	12	63.16
Otros	1	5.26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



#### **INTERPRETACIÓN:**

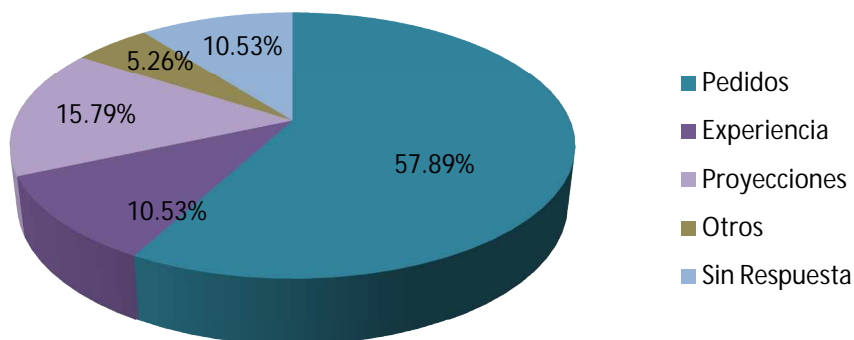
De acuerdo al periodo de elaboración de los presupuestos se tiene que el 63.16% de las empresas considerarían elaborar los presupuestos de forma mensual; el 15.79% de las empresas encuestadas expresaron que el periodo para elaborar los presupuestos es cada trimestre; el 10.53% de las empresas opinaron que elaborarían los presupuestos anualmente; el

5.26% de las empresas dijo que tomaría en cuenta elaborar los presupuestos semestralmente y el 5.26% de las empresas consideraría tomar otros periodos como semanal o diario. En su mayoría considera que la mejor forma de elaborar los presupuestos es mensual ya que consideran que la información estaría disponible de forma más eficiente y no existiría mucha desviación de estos porque para elaborar los del siguiente mes se contemplarían las del período anterior.

#### **PREGUNTA No. 16**

¿Qué base consideraría usted utilizar para la elaboración de los presupuestos?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Pedidos	11	57.89
Experiencia	2	10.53
Proyecciones	3	15.79
Otros	1	5.26
Sin Respuesta	2	10.53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



#### **INTERPRETACIÓN:**

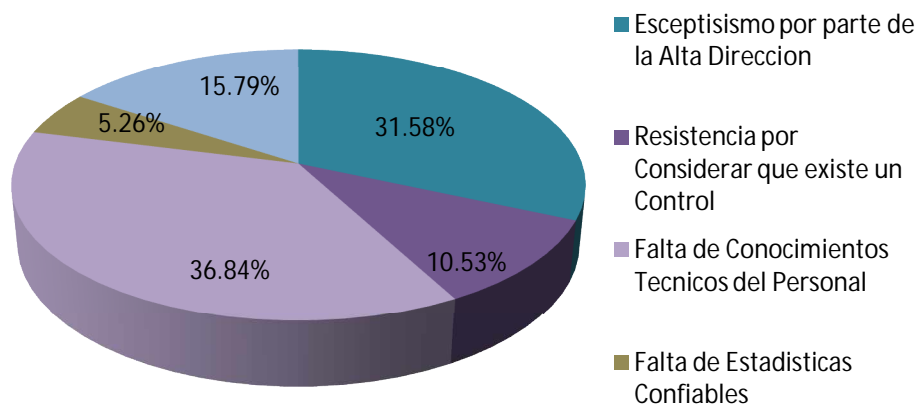
Con respecto a que base considerarían a utilizar para la elaboración de los presupuestos; el 57.89% de las empresas encuestadas expresaron que la mejor opción que utilizarían sería en

base a pedidos; el 15.79% de las empresas dijeron que utilizarían como base las proyecciones para elaborar los presupuestos; el 10.53% de las empresas consideran la experiencia como base para la elaboración de los presupuestos; el 10.53% de las empresas se abstuvieron de dar respuesta alguna ya que no tienen una base establecida y el 5.26% de las empresas consideran otras bases a utilizar para la elaboración de los presupuestos como son los costos de los materiales y los salarios pagados.

### PREGUNTA No. 17

¿Qué problemas tiene para la implantación del presupuesto?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Escepticismo por parte de la alta direccion	6	31.58
Resistencia por considerar que existe un control	2	10.53
Falta de Conocimientos tecnicos del personal	7	36.84
Falta de Estadisticas confiables	1	5.26
Sin Respuesta	3	15.79
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



### INTERPRETACIÓN:

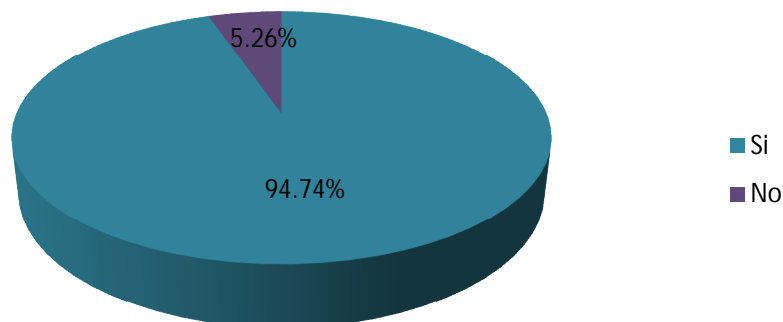
Con respecto a los problemas para la implantación del presupuesto el 36.84% de las empresas encuestadas opinaron que se debe a la falta de conocimientos técnicos del personal que interviene en su preparación; el 31.58% de las empresas mencionaron que se debe a

escepticismo por parte de la alta dirección en su adecuada utilización; el 15.79% de las empresas se abstuvieron de dar respuesta alguna ya que no tienen ningún problema para implementarlo; el 10.53% de las empresas opinaron que los problemas en la implantación de los presupuestos se debe a resistencia por considerar que existe un control que limita la libertad de acción y el 5.26% de las empresas dijo que es por la falta de estadísticas confiables.

### PREGUNTA No. 18

¿Considera usted que el presupuesto contribuye a la toma de decisiones de la empresa?

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
Si	18	94.74
No	1	5.26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



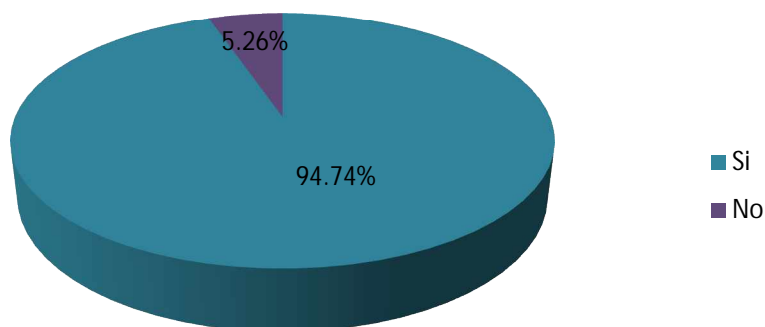
### INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en la tabla el 94.74% de las empresas encuestadas consideran que el presupuesto contribuye a la toma de decisiones en la empresa y el 5.26% de las empresas expreso que el presupuesto no contribuye a la toma de decisiones en la empresa.

### PREGUNTA No. 19

¿Considera usted que la aplicación y utilización del presupuesto le ayuda alcanzar los objetivos de la empresa?

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
Si	18	94.74
No	1	5.26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



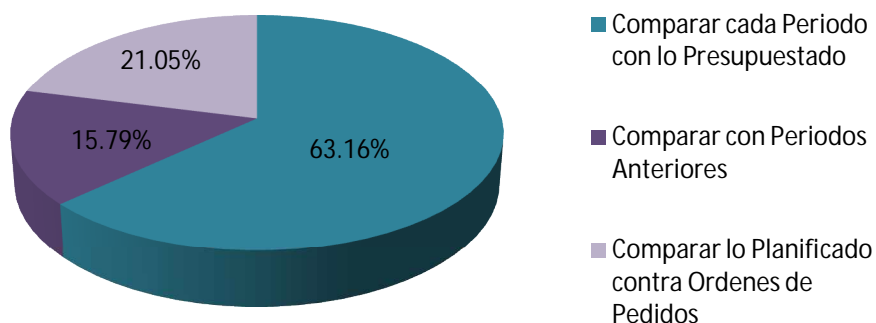
### INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar el 94.74% de las empresas encuestadas consideran que la aplicación y utilización del presupuesto ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa y el 5.26% de las empresas expreso que la aplicación y utilización del presupuesto no ayuda alcanzar los objetivos de la empresa. De acuerdo a lo anterior la mayoría de los encuestados consideran que la utilización de los presupuestos contribuye en el logro de los objetivos de la empresa ya que se enfocan al logro de estos.

## PREGUNTA No. 20

¿Qué medios utilizaría usted (la empresa) para verificar si los resultados obtenidos son conforme a lo presupuestado?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Comparar cada periodo con lo presupuestado	12	63.16
Comparar con periodos anteriores	3	15.79
Comparar lo Planificado contra ordenes de pedidos	4	21.05
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



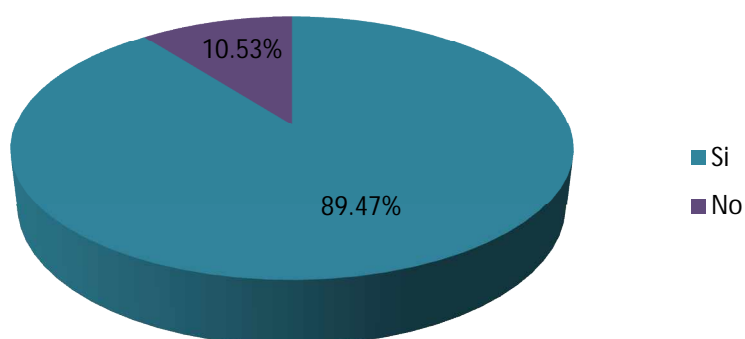
## INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos los medios que utilizarían las empresas para verificar si los resultados obtenidos es conforme a lo presupuestado el 63.16% de las empresas mencionaron que compararían cada periodo de producción con lo presupuestado; el 21.05% de las empresas encuestadas expreso que compararían lo planificado contra las ordenes de pedidos y productos terminados y el 15.79% de las empresas dijeron que compararían con periodos anteriores para evaluar los resultados presupuestados con los que se obtuvieron durante el proceso.

### PREGUNTA No. 21

¿Cree usted que los presupuestos permiten definir las políticas a utilizar para mejorar el nivel de ventas?

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
Si	17	89.47
No	2	10.53
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



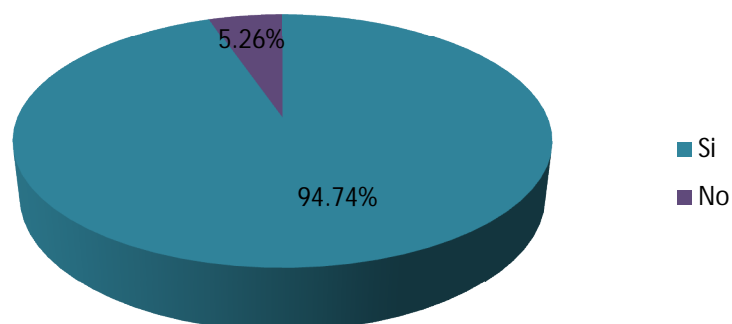
### INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en la tabla el 89.47% de las empresas encuestadas expresaron que los presupuestos les permiten definir las políticas a utilizar para mejorar el nivel de ventas y el 10.53% de las empresas dijeron que los presupuestos no le permiten definir las políticas que se utilizaran para mejorar el nivel de ventas ya que estos no elaboran presupuestos por lo que ello no es relevante.

## PREGUNTA No. 22

¿Considera usted que los presupuestos contribuyen a determinar los precios de los productos?

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
Si	18	94.74
No	1	5.26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



## INTERPRETACIÓN:

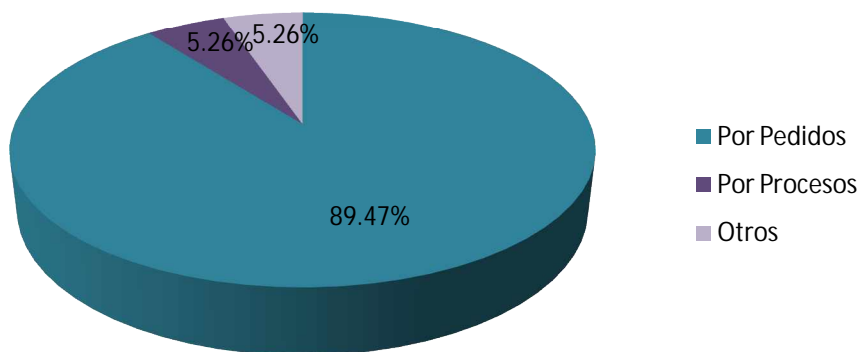
Como se puede observar el 94.74% de las empresas encuestadas mencionaron que los presupuestos contribuyen a determinar los precios de venta de los productos mientras que el 5.26% de las empresas expuso que los presupuestos no contribuyen a determinar los precios de venta de los productos. Las empresas que consideran los presupuestos le ayudan a determinar el precio de sus productos es porque aunque sea de forma empírica presupuestan para la elaboración de estos y los otros no utilizan los presupuestos.



### PREGUNTA No. 23

¿Cómo determina la cantidad de productos a elaborar?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Por Pedidos	17	89.47
Por Procesos	1	5.26
Otros	1	5.26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



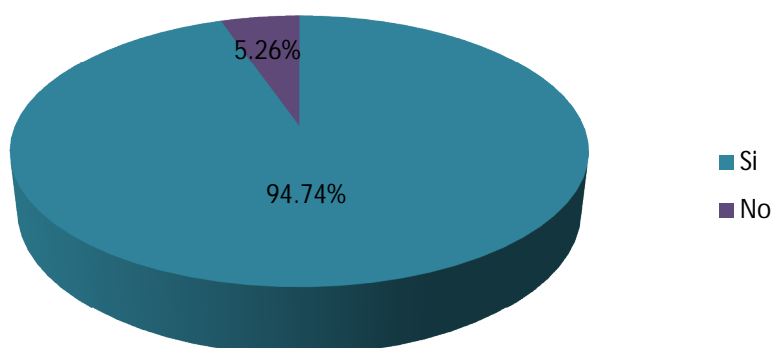
### INTERPRETACIÓN:

El 89.47% de las empresas encuestadas dijeron que la cantidad de productos a elaborar la determinan en base a los pedidos; el 5.26% de las empresas expuso que la cantidad de productos a elaborar la determinan en base a procesos y el 5.26% de las empresas dijo que la cantidad de productos a elaborar la determinan debido a otros motivos ya que elaboran las prendas de vestir de acuerdo a las temporadas del año.

#### **PREGUNTA No. 24**

¿Considera usted que es importante contar con una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros para mejorar el control de las operaciones y de las utilidades de la empresa?

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
Si	18	94.74
No	1	5.26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>



#### **INTERPRETACIÓN:**

El 94.74% de las empresas encuestadas expresaron que es importante contar con una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros que le facilite el control de las operaciones y le ayude a determinar las utilidades de la empresa, ya que en los presupuestos establecen los costos que se incurren para la elaboración de los productos ya través de estos determinar cuál es el margen de ganancia que la empresa tiene; el 5.26% de las empresas considera que no es importante contar con una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros porque no los utiliza.

## **CAPITULO V: Propuesta de una Guía de Elaboración de Presupuestos Operativos y Financieros que le sirva como herramienta a las Empresas Industriales dedicadas a la Confección de Prendas de Vestir de la ciudad de San Miguel.**

Debido a la naturaleza y a las características de las empresas industriales dedicadas a la confección de prendas de vestir a continuación se describe la forma en que se debe de llevar a cabo el proceso de presupuestación.

Dicho proceso contiene las técnicas a utilizar, los elementos a considerar, la determinación del periodo del presupuesto, la especificación de los lineamientos del presupuesto y cualquier información adicional que se debe de tomar en cuenta al elaborar los presupuestos operativos y financieros, con el fin de obtener información que permita a la administración planear con anticipación, comunicar el plan y las expectativas del desempeño a todas las divisiones y los empleados que conforman una entidad. Un proceso de presupuestación sirve como base para evaluar el desempeño y es una extensión del plan a largo plazo de la empresa para cumplir las metas y objetivo de la organización.

### **5.1 Objetivo.**

Establecer de manera sistemática una serie de lineamientos que sirvan como guía para estructurar un sistema presupuestario para las empresas industriales dedicadas a la confección de prendas de vestir; de tal forma que pueda ser utilizado por cualquier empresa que contenga las características de esta, en cuanto a sus gestiones operativas y financieras.

### **5.2 Consideraciones Importantes para la Empresa.**

Para iniciar el proceso de presupuestación, además de conocer los datos de sus operaciones se requiere saber el funcionamiento de la empresa con el fin de que sirva de base para la elaboración de los presupuestos entre los cuales podemos mencionar:

- Ü Nombre o razón social de la entidad
- Ü Actividad Principal

- Ü Objetivos de la empresa
- Ü Políticas de la empresa
- Ü Tamaño de la empresa
- Ü Periodo contable
- Ü Periodo presupuestado
- Ü Registros contables

Para una mejor comprensión del proceso de presupuestación que se lleva a cabo al momento de elaborar los presupuestos, a continuación se presenta un caso práctico que servirá como una herramienta que les facilite su elaboración.

Se presenta la información general de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.

Nombre o razón social de la empresa	El Deporte, S.A. de C.V.
Actividad principal	Confección de ropa deportiva
Objetivos de la empresa	<p>Obtener el mayor rendimiento en sus productos esperando recuperar lo invertido en el menor tiempo posible.</p> <p>Cotejar que las operaciones reales que se dan al final de cada ejercicio resulte conforme a lo presupuestado.</p> <p>Optimizar los recursos que se tienen de tal manera que se permita disminuir los costos de los productos que se elaboran.</p>
Políticas de la empresa	<p>Contar con el personal idóneo tanto operativo como administrativo para el logro de los objetivo.</p> <p>Contar con la mano de obra especializada y la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos.</p> <p>Distribuir uniformemente los costos de tal manera que se incluyan todos aquellos que</p>

	<p>surgen al momento de elaborar los uniformes deportivos.</p> <p>Comprar la materia prima de acuerdo a la demanda de los productos que requieren los clientes de tal manera de no incurrir en desperdicios y no poseer demasiados productos terminados ni materia prima sin utilizar.</p>
Tamaño de la empresa	<p>Mediana</p> <p>Personal Administrativo: 4</p> <p>Personal Obrero : 34</p> <p>Vigilantes : 2</p> <p>Ordenanza : 1</p> <p>Jefe de Producción : 1</p> <p>Supervisor : 1</p> <p>Personal de Ventas : 3</p>
Periodo Contable	Del primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada Año.
Periodo Presupuestado	Primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año
Registros Contables	<p><b>Libros Contables Utilizados:</b> Libro diario, libro de registro de accionistas, Libro de aumentos y disminución de capital, libro de estados financieros, libro de compras, libro de ventas a consumidor final, libro de ventas a contribuyentes.</p>

- **Narrativa de la Gestión Operativa**

En dicho proceso se deberá describir de manera sistemática los procesos y actividades de la parte operativa de la empresa, los productos que elaboran, su forma de comercialización y las políticas que utilizan para su operatividad; de tal forma que se pueda explicar la actividad operativa de la empresa, tomando en cuenta algunos criterios como los siguientes:

- Actividad principal a la que se dedica la empresa
- Descripción de la política de cobro
- Descripción de cada uno de los productos que elaboran
- Descripción de la aplicación de los costos

El Deporte S.A. de C.V. tiene como actividad principal la confección de ropa deportiva mediante la fabricación de dichos productos, para lo cual adquiere la materia prima, la transforma y posteriormente la convierte en productos terminados disponibles para su venta ya sean al crédito o al contado; la producción principalmente se realiza en base a los pedidos requeridos por los clientes aunque siempre se mantiene activa la producción para su posterior venta.

Dentro de los procesos que se realizan para la confección de prendas deportivas se tiene: para las camisas, el proceso inicia en el departamento de cortado en donde ya se tiene las plantillas que se utilizarán para elaborar las camisas, luego se colocan las plantillas sobre la tela y se procede a cortar, se unen cada una de las piezas para coserlas, se prosigue a colocar el cuello y el puño, formada la camisa pasa al departamento de estampado en donde le colocan el número que llevará la camisa; si el cliente desea que se estampe otra cosa como el nombre también se puede hacer ya que es el mismo proceso, posteriormente la camisa pasa al departamento de bordado en donde se elabora el respectivo bordado (como un escudo, símbolo o nombre) a la camisa; terminada la camisa se traslada al departamento de empaque en donde está lista para su venta.

Con respecto a la calzoneta el proceso es similar se corta la tela, se unen las piezas, se cosen, le colocan el número y se estampan con el detalle que se coloca un elástico y una cinta

alrededor de la cintura. En la empresa El Deporte, S.A. de C.V. además de fabricar ropa deportiva, se elaboran camisas tipo polo para ambos sexo, se venden toda clase de instrumentos deportivos (pelotas para futbol, basquetbol, softball, bates, entre otros.) lo cual genera otros ingresos adicionales.

- **Narrativa de la Gestión Financiera**

En este apartado se deberá explicar la operatividad de los aspectos financieros de la empresa, detallando sus fuentes de inversión, financiamiento, operación, políticas de cobro y otros aspectos que afecten la parte financiera de la empresa, lo cual conllevará a comprender de manera amplia la parte financiera para la conformación de los respectivos presupuestos financieros:

- Descripción de la gestión financiera
- Responsable del área financiera
- Obtención de los recursos financieros
- Descripción de los compromisos financieros actuales
- Proyectos de inversión

Con respecto a la gestión financiera de la empresa El Deporte, S.A. de C.V., se puede mencionar que debido a la buena administración de los recursos financieros, la empresa cuenta con una solidez financiera por lo que no ha sido necesario recurrir a una fuente externa de financiamiento; además se ha contado con una alta producción de uniformes deportivos lo que ha dado lugar a la maximización de utilidades.

En la empresa quien adquiere la responsabilidad de la gestión financiera es el gerente quien se encarga de las decisiones de inversión y financiamiento; teniendo como meta planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la empresa.

Para mejorar la producción y la calidad de esta se tiene pensado adquirir maquinaria más sofisticada para ello será necesario recurrir a la obtención de recursos financieros a través de préstamos bancarios por lo que se verá en la obligación de suplir dicho compromiso. En

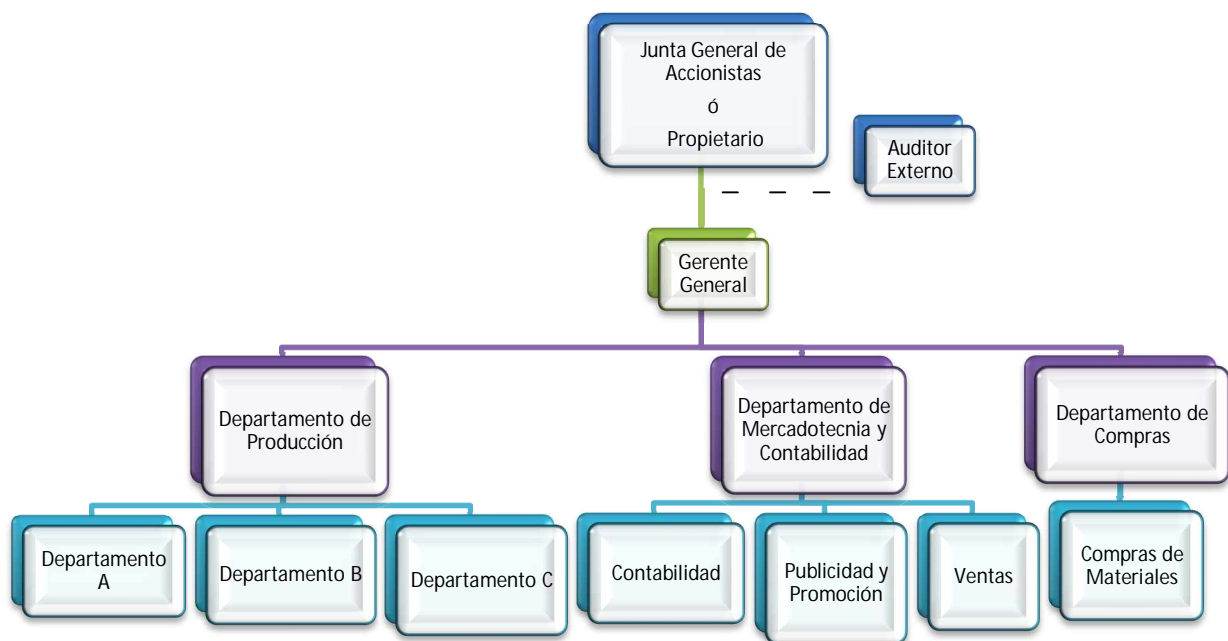
cuanto a proyectos de inversión se tiene planeado la confección de otras prendas de vestir como pantalones y camisas así como la fabricación de zapatos deportivos con la finalidad de recuperar los costos empleados y el margen de utilidad necesario, de tal forma que permita cumplir con los compromisos financieros futuros.

### **5.2.1 Estructura Organizativa.**

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se adapte a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización.

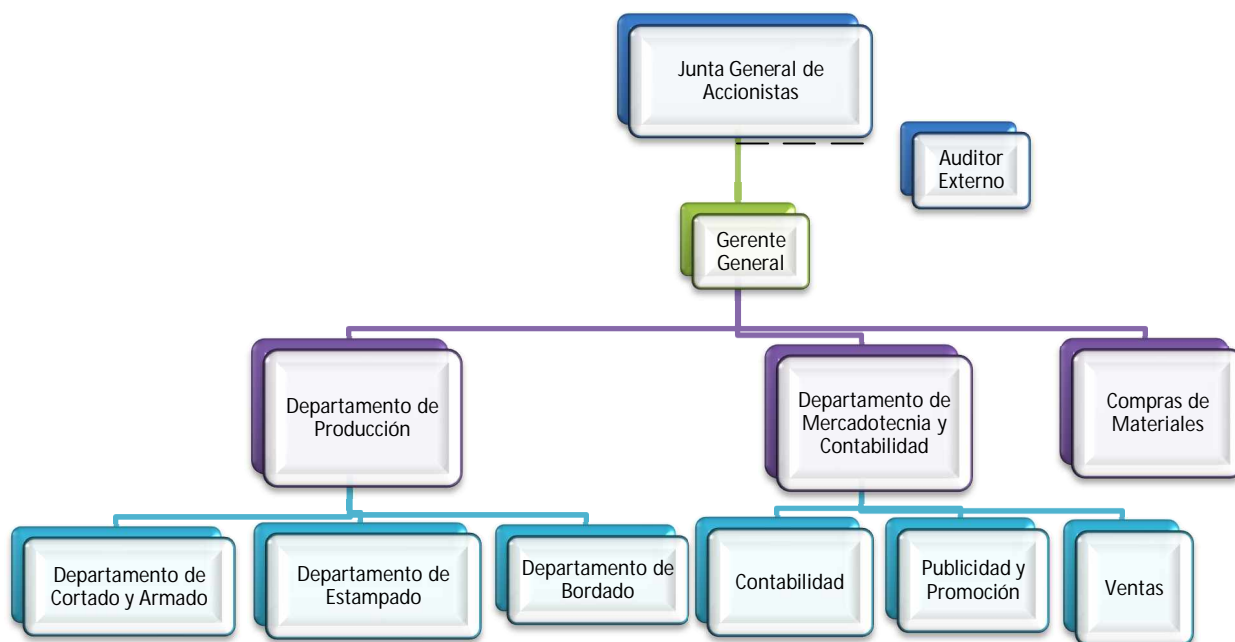
Tomando en cuenta las actividades que este tipo de empresa realiza dentro de su gestión operativa, financiera y de acuerdo al tamaño que pertenece; se presenta una estructura con los componentes mínimos que debe reunir para garantizar el buen funcionamiento de la empresa así como un adecuado manejo y control del plan de presupuestos, el cual deberá ser elaborado y controlado por la unidad o persona encargada de los aspectos contables.





Actualmente la persona responsable en la elaboración de los presupuestos es el contador de la empresa, sin embargo; los presupuestos son aprobados por el Gerente de la empresa los cuales son únicamente de ingresos y gastos. El gerente de la empresa maneja al mismo tiempo la parte operativa y financiera de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa El Deporte, S.A. de C.V. se presenta a continuación, en el cual se puede identificar que el departamento de producción está dividido en departamento de cortado y armado, estampado y bordado; este departamento varía según las necesidades de la empresa.



### 5.2.2 Factores Internos y Externos a Considerarse en el Plan Presupuestario.

En este apartado deberá detallarse todos aquellos factores internos y externos que afecten el normal funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta aspectos económicos, sociales y fenómenos naturales.

- Surgimiento de nuevas empresas dedicadas a la confección de ropa deportiva.
- Desastres naturales que perjudican el funcionamiento de la empresa.
- Uso inadecuado del equipo de producción.

Dentro de los factores externos que en un determinado momento puede afectar y que debe de tomarse en cuenta están los siguientes:

- El surgimiento de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad conlleva a intensificar los esfuerzos en publicidad, precio de venta de los productos, así como la creación de nuevos contratos de ventas.
- La inestabilidad económica y monetaria disminuye el poder adquisitivo de las personas.
- Falta de mantenimiento que conlleva a la no utilización o pérdida de dicha maquinaria.
- Los factores naturales, un incendio que se dé por causa fortuita provocando la pérdida de materia prima, el deterioro de maquinaria, pérdida de productos terminados, etc. Así como la ocurrencia de un terremoto, inundaciones entre otros.
- Contratación de personal no especializado

### **5.2.3 Periodo de Elaboración del Plan Presupuestario.**

Los presupuestos suelen prepararse para un tiempo determinado el cual es independiente, por lo general un año dividido en subperiodos de presupuestos los cuales pueden ser trimestral o mensual esto obedece a la naturaleza y a las necesidades de la empresa que facilite el control presupuestario.

Cada presupuesto debe elaborarse por separado debiendo contener en el encabezado los datos siguientes: Nombre de la empresa, nombre del presupuesto a elaborar, periodo para el cual es elaborado, dentro del cuerpo del presupuesto deberá contener los elementos imprescindibles para su preparación, por ultimo deberá ir el nombre y firma del responsable de su elaboración, así como de la persona encargada de su revisión.

El periodo para el cual se elaborará el plan de presupuestación en la empresa el Deporte, S.A. de C.V., es de un año dicho periodo será subdividido en cuatro trimestres. Se presupuestaran las ventas anualmente las cuales se dividirán en periodos trimestrales.

### **5.3 Consideraciones Específicas para Elaborar Cada Presupuesto.**

A continuación se detallará cada una de las consideraciones propias de la empresa el Deporte, S.A. de C.V., las cuales deberán de tomarse en cuenta para la elaboración de cada uno de los presupuestos operativos y financieros por ser aspectos de suma importancia los cuales dan características específicas de la gestión operativa y financiera de la empresa.

Además, para la elaboración de cada uno de los presupuestos se llenaran los formatos previamente diseñados; para tal efecto, los cuales serán estructurados de manera trimestral, y deberán de llevar en forma general en el encabezado; nombre de la empresa, nombre del presupuesto, periodo que abarca y contenido específico.

#### **5.3.2 Supuestos Básicos**

Para elaborar el plan presupuestario se utilizará como base el sistema de presupuestos convencional ya que es la expresión amplia de los planes operativos y financieros de la administración para un periodo futuro, que abarca la repercusión de las decisiones tanto operativas como de financiamiento. Las decisiones operativas se concentran en el uso de los recursos escasos y las decisiones financieras se concentran en la manera de obtener los fondos para adquirir dichos recursos. Este sistema convencional se basa en gran parte en el presupuesto maestro del periodo anterior, los resultados que se lograron en el periodo anterior más las expectativas del periodo próximo determinan si se incrementaran o disminuirá cada rubro en el presupuesto maestro.

Únicamente se pretenden vender uniformes deportivos durante el periodo presupuestado, el cual comprende la camisa y la calzoneta.

Para los productos camisa y calzoneta las ventas pronosticadas se determinarán en base al método estadístico de mínimos cuadrados, el cual es más exacto que los otros métodos estadísticos existentes.

Los precios de ventas establecidos por cada producto se mantendrán fijos para todo el periodo presupuestado, teniendo en cuenta que el proceso de fabricación de los productos se lleva a cabo en varios departamentos para lo cual se irá acumulando los costos en cada departamento

y para cada producto y estos costos se trasladaran al siguiente departamento hasta tener el costo final de cada producto durante todo el año, estableciendo siempre un margen de utilidad. La empresa tiene como política vender al crédito y al contado.

Tomando en cuenta los registros de ventas de los últimos años se determinó que el periodo de mayor venta es el primer trimestre, considerando que es la época que existe mayor demanda de este tipo de productos.

Con respecto a la aplicación de los costos directos la camisa incurre en costos de tela y costos indirectos como hilo; así mismo la calzoneta también incurre en costos de tela, hilo y cinta, en este caso a la camisa le serán aplicados costos indirectos de energía eléctrica, mano de obra indirecta, materiales indirectos; para la calzoneta costos de elástico y energía eléctrica entre otros.

El proceso de fabricación de las camisas inicia en el departamento de cortado en donde ya se tiene las plantillas que se utilizarán para elaborar las camisas, luego se colocan las plantillas sobre la tela y se procede a cortar, se unen cada una de las piezas para coserlas, se prosigue a colocar el cuello y el puño, formada la camisa pasa al departamento de estampado en donde le colocan el número que llevará la camisa; si el cliente desea que se estampe otra cosa como el nombre también se puede hacer ya que es el mismo proceso, posteriormente la camisa pasa al departamento de bordado en donde se elabora el respectivo bordado (como un escudo, símbolo o nombre) a la camisa; terminada la camisa está lista para su venta. Con respecto a la calzoneta el proceso es similar se corta la tela, se unen las piezas, se cosen, le colocan el número y se estampan; con el detalle que se coloca un elástico y una cinta alrededor de la cintura. Los costos se irán acumulando en cada departamento hasta terminar el proceso de fabricación de cada producto.

Existe un inventario inicial de materia prima el cual fue el inventario final del año anterior y a medida que transcurra el tiempo se irá adquiriendo la materia prima necesaria para la producción, la empresa al final del periodo presupuestado desea mantener materia prima en existencia por un corto periodo de tiempo y sólo en cantidades necesarias.

Para la adquisición de materia prima se ha considerado efectuar las compras al contado y al crédito pagando en plazos establecidos de manera de obtener los descuentos que ofrecen los proveedores, lo cual conlleva a la disminución de costos.

El personal obrero está capacitado para laborar en los diferentes departamentos del proceso de fabricación, por lo cual los salarios son los mismos independientemente del departamento en que se encuentren laborando y se cuenta con la siguiente distribución: departamento de cortado y armado 23 empleados, departamento de bordado 7 empleados y en el departamento de estampado 4 empleados.

Se cuenta con un jefe de producción y un supervisor los que se encargan de la inspección del proceso de fabricación de los uniformes por lo que el costo de producción se prorratea por cada producto.

Al personal obrero se le paga el salario mínimo vigente (\$219.35) el cual se considera que no tendrá variación en el periodo.

Los cálculos de la aportación patronal correspondiente al ISSS (art. 14 y 16 Reglamento del ISSS), AFP (Art. 46 Ley SAP), vacaciones (Art. 177 y 183 Código de Trabajo), aguinaldos (Art. 196, 197 y 198 del Código de Trabajo) e indemnización (Art. 58 Código de Trabajo) se hicieron de acuerdo a la normativa vigente.

El método utilizado para depreciar la maquinaria es el Método de Línea Recta. La empresa cuenta con tres empleados en la sala de ventas, un empleado que es el encargado de gestionar los cobros y los otros de la atención de los clientes cuyos salarios y prestaciones son absorbidos por los gastos de venta.

Los ingresos por ventas al contado son montos considerables, la recuperación de las ventas al crédito es para un plazo de 30 días.

El balance general será presentado en forma de reporte para una mejor comprensión.

El inventario final está compuesto por los productos terminados es decir aquellos que están disponibles para su venta y por productos en procesos en el cual el proceso de fabricación no ha concluido.

La empresa ha establecido como política estar indemnizando anualmente a sus empleados con el objeto de no quedarse sin liquidez cuando tenga que indemnizar a sus empleados.

### **5.3.3 Planteamiento del Problema**

El 05 de marzo de 2005 inicio operaciones la empresa El Deporte, S.A. de C.V., la actividad económica que desarrolla consiste en Confección de Uniformes Deportivos (camisa y calzoneta), opera en la zona oriental de El Salvador y a continuación se detalla el siguiente historial de ventas:

<b>Periodo</b>	<b>Camisa</b>	<b>Calzoneta</b>
2006	23200	23200
2007	28000	28000
2008	35300	35300
2009	41900	41900
2010	49100	49100
Precio de Venta	\$ 7.00	\$ 5.00

La empresa tiene como política mantener un inventario de productos terminados al 31 de diciembre de cada año del 7% del pronóstico de ventas.

Se conoce que los inventarios de productos disponibles para la venta al 31 de diciembre de 2010 son: camisas 2000 u. y calzonetas 2000 u. a un costo unitario de producción de \$3.50 y \$2.50 respectivamente; las cuales se consideran como Inventario Inicial de productos Terminados.

La empresa El Deporte, S.A de C.V. requiere materia prima (tela) de la siguiente manera: 1 yarda para la camisa y 3/4 yarda para la calzoneta, utilizando la tela llamada Dasli, el precio por yarda es de \$2.50.

Al final del periodo presupuestario la empresa desea tener en existencia 2500 yardas, según información del supervisor de la producción al 31 de diciembre de 2010 se tenía 850 yardas valuadas a un precio de \$2.35 cada yarda.

Según el supervisor de producción, se consideran los siguientes costos de mano de obra directa:

Departamento	Horas por Unidad		Costo por Hora	Costo por Unidad	
	Camisa	Calzoneta		Camisa	Calzoneta
Cortado y Armado	0.33	0.2	\$ 0.914	\$ 0.30162	\$ 0.18280
Estampado	0.08	0.08	\$ 0.914	\$ 0.07312	\$ 0.07312
Bordado	0.12		\$ 0.914	\$ 0.10968	\$ -
Total	0.53	0.28		\$ 0.48442	\$ 0.25592

Según experiencia de periodos pasados los CIF se esperan se apliquen de la siguiente manera:

- Ü Mano de obra indirecta \$7,800.00, dicho valor es fijo debido a que el personal siempre se le cancela el mismo sueldo y esto es por el pago del supervisor de producción el cual es de \$300.00 y jefe de producción \$350.00 mensuales.
- Ü Material Indirecto 2,187 Carrizos de Hilo (\$2.00 c/u), Elástico con cinta 57,075 yardas (\$0.60 c/u).
- Ü Mantenimiento se espera que se dé 4 veces cancelando \$350.00 en cada visita de los técnicos y se considera que el valor a cancelar es fijo.
- Ü Depreciación de la maquinaria 20% de acuerdo al método de línea recta, el cual es fijo debido a que es un porcentaje establecido por la ley. (**Ver anexo 1**)
- Ü Energía eléctrica \$12,000.00, dicho valor se considera de acuerdo a los metros cuadrados que tiene el espacio físico donde realizan la producción, el cual es mayor que el espacio que utilizan los otros departamentos como administración y ventas por lo que se considera que el 80% es variable debido que, a medida incrementa la producción el costo de energía incrementará.



- Ü Agua \$250.00 anuales. Dicho costo se debe por el consumo de agua potable de los empleados que trabajan en la producción.
- Ü Aporte patronal anual de ISSS y AFP con respecto al sueldo, vacaciones (30%), aguinaldos, indemnización de los empleados indirectos por un valor de \$585.00, \$526.56, \$97.50, \$325.00 y \$650.00 respectivamente. **(Ver anexo 2)**
- Ü Aporte patronal ISSS y AFP de la vacación de los empleados indirectos son \$7.32 y \$6.58 respectivamente. **(Ver anexo 2)**
- Ü Aporte patronal anual de ISSS y AFP, vacaciones (30%), aguinaldos, indemnización de los empleados directos por un valor de \$6,711.60, \$6,042.48, \$1,118.60, \$3,728.95, \$7,457.90 respectivamente. **(Ver anexo 2)**
- Ü Aporte patronal de ISSS y AFP de la vacación de los empleados directos son \$83.98 y \$75.48 respectivamente. **(Ver anexo 2)**

Respecto a los gastos operativos se sabe que:

- Ü Sueldos Administrativos \$22,500.00 anuales, (contador \$350.00, Gerente \$400.00, Secretaria \$225.00, Auxiliar \$225.00, 2 Vigilantes \$225 c/u y un Ordenanza \$225.00; estos valores son mensuales) y sueldos de personal de ventas \$8,100.00 anuales, (3 Vendedores a los cuales se les paga \$225.00 a c/u mensuales); se consumirá un estimado de papelería y útiles de \$1,500.00 anuales (40% es para el departamento de ventas, y el resto para el departamento de administración este porcentaje se calcula así debido a que el departamento de administración utiliza más papelería que el de ventas). **(Ver anexo 2)**
- Ü Agua \$100.00 anuales (el 60% es para administración y el 40% para personal de ventas este porcentaje se estableció así porque existe más personal administrativo que el de ventas y es el de administración quien más lo utiliza)
- Ü Depreciación de mobiliario y equipo 50% cada año (porcentaje establecido en la ley de ISR); de ello 40% son para el departamento de ventas, el resto es de administración esto se ha establecido de acuerdo al uso que se le da y porque el personal de ventas utiliza menos cantidad de mobiliario y equipo. **(Ver anexo 1)**

- Ü Depreciación del edificio 5% (porcentaje establecido en la ley de ISR) del valor; el 60% es para el departamento de Administración y el 40% para el departamento de ventas (este porcentaje se ha establecido de acuerdo al espacio físico que utiliza cada departamento). (**Ver anexo 1**)
- Ü Aguinaldos \$937.50 (contador \$175.00, Gerente \$200.00, Secretaria \$112.50, Auxiliar \$112.50, 2 Vigilantes \$112.50 c/u y un Ordenanza \$112.50;) para el área de administración; \$337.50 (\$112.50 por tres que son los vendedores) para el área de ventas.
- Ü Energía Eléctrica \$600.00 (60% para el área de administración y el 40% el área de ventas, este porcentaje se ha establecido así de acuerdo a los metros cuadrados que tiene el espacio físico que utiliza cada departamento).
- Ü Vacaciones (30%) \$281.25 (\$52.50 contador, \$60.00 gerente, \$33.75 secretaria, \$33.75 auxiliar, \$67.50 dos vigilantes, \$33.75 ordenanza y \$101.25 tres vendedores; las vacaciones se calcularon sobre el salario de 15 días más el 30% por cada empleado; el valor que aparece acá no incluye los 15 días porque se incluyeron en los sueldos). (**Ver anexo 2**)
- Ü Indemnizaciones, aporte patronal anual ISSS y AFP por \$1,875.00, \$1,687.80 y \$1,518.96 respectivamente para el departamento de administración y \$675.00, \$607.68, \$546.84 respectivamente para el departamento de ventas. (**Ver anexo 2**)
- Ü Honorarios Profesionales \$3,600.00 anuales, el cual se debe al pago que se realiza mensualmente al Auditor Externo que tiene la empresa cancelándole \$300.00 mensual.
- Ü Publicidad \$900.00 anual, cancelando \$75.00 mensuales el cual corresponde a una cuña publicitaria que cancela la sociedad.

Según la gerencia tiene en su plan presupuestario hacer una inversión en mobiliario y equipo por valor de \$4,956.00 más IVA, que se pagara en 5 cuotas al finalizar cada trimestre de acuerdo al detalle siguiente:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
2	Computadoras	\$ 950.00	\$ 1,900.00
2	Escritorios	\$ 420.00	\$ 840.00
2	Impresora	\$ 283.00	\$ 566.00
3	Vitrinas	\$ 550.00	\$ 1,650.00
<b>Total</b>			<b>\$ 4,956.00</b>

Se adquirió maquinaria por un valor de \$8,300.00 más IVA las cuales serán canceladas en 4 cuotas iguales en cada trimestre de acuerdo al siguiente detalle:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
2	Máquina Rana	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00
1	Máquina Plana	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
2	Máquina Eléctrica	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 8,300.00</b>

La información del balance al 31/12/2010 es la siguiente:

*EL DEPORTE, S.A. DE C.V.*  
*BALANCE DE SITUACION GENERAL*  
*Al 31 DE DICIEMBRE DE 2010*  
*(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)*

*ACTIVO*

<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>		113,388.32
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>		195,775.00
<i>Bienes Inmuebles</i>		100,000.00
<i>Edificios</i>	<u>100,000.00</u>	
<i>Bienes Muebles</i>		95,775.00
<i>Maquinaria</i>	80,300.00	
<i>Mobiliario y Equipo</i>	<u>15,475.00</u>	
<i>Depreciación Acumulada</i>		(82,386.68)

<i>ACTIVO CORRIENTE</i>		74,796.62
<i>Inventarios</i>		13,997.50
<i>Inventario de Materia Prima</i>	1,997.50	
<i>Inventario de Productos Terminados</i>	<u>12,000.00</u>	
<i>Cuentas por Cobrar corto Plazo</i>		25,000.00
<i>Anticipo a Corto Plazo</i>		7,365.00
<i>Efectivo y Equivalentes</i>		28,434.12
<i>Efectivo en Caja</i>	10,286.01	
<i>Efectivo en Bancos</i>	<u>18,148.11</u>	
<i>TOTAL ACTIVO</i>		<u><u>188,184.94</u></u>

*PASIVO Y CAPITAL*

<i>CAPITAL CONTABLE</i>	143,932.88
<i>Capital Social</i>	63,000.00
<i>Utilidad del Ejercicio</i>	73,551.38
<i>Reserva Legal</i>	7,381.50

<i>PASIVO CORRIENTE</i>	44,252.06
<i>Proveedores</i>	15,602.31
<i>Beneficios a Empleados por Pagar</i>	2,505.95
<i>Retenciones</i>	1,626.67
<i>Impuestos por Pagar</i>	24,517.13
<i>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</i>	<u><u>188,184.94</u></u>

*Representante Legal*

*Contador*

*Auditor Externo*

El saldo de anticipos a corto plazo representa el anticipo a cuenta del presente ejercicio que posee la empresa que se liquidará cuando se cancele el ISR que debe pagar.

La cuenta de beneficios a empleados por pagar representa el aporte patronal de ISSS y AFP que se pagará en el primer trimestre que es el saldo que quedo pendiente al 31 de diciembre de dicho año.

El saldo de retenciones son las que se le realizaron a los empleados en concepto de ISSS y AFP que se encontraban pendiente al 31 de diciembre de 2010 y que serán canceladas en el primer trimestre.

Con respecto a las otras cuentas representan los saldos de activo con que cuenta la empresa, el pasivo que tiene pendiente y el patrimonio que posee a la fecha la empresa.

Notas Básicas:

1. De las cuentas por cobrar del año 2010 a corto plazo (en el siguiente año) se cobrará el 100% en el primer trimestre, considerando que las ventas a crédito se recuperan a los 30 días.
2. De las materias primas que se esperan comprar, se pagara con cheque el 95%, quedando pendiente el 5% del último trimestre.
3. Se espera cobrar el 85% del presupuesto de ventas de cada trimestre, quedando pendiente de cobrar el 15% del último trimestre porque se irá cobrando el 15% del trimestre anterior.
4. De la cuenta pendiente con los proveedores, se cancelara el 100%.

Los presupuestos serán elaborados por trimestres, al presupuesto de ventas se le aplicará un porcentaje de distribución por trimestre de 30%, 26%, 20% y 24% respectivamente (estos porcentajes se han establecido de acuerdo a la tendencia que se ha tenido de años anteriores).

La administración desea mantener un inventario final al cierre de cada trimestre del 20% de las ventas que han sido presupuestadas para el siguiente trimestre, esto lo ha hecho con el fin

de mantener un inventario suficiente para cubrir las ventas que se hagan para dichos trimestres.

La administración desea mantener un inventario final de materia prima al cierre de cada trimestres de 15% del material del siguiente trimestre, para mantener existencias de materia prima para el inicio del próximo año.

### **Datos Adicionales de Contratación de Empleados y Adquisición de Maquinaria y Mobiliario y Equipo.**

- El 5 de marzo de 2005 que fue cuando se constituyó la sociedad, para iniciar el negocio se adquirió:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
2	Máquina Rana	\$ 500.00	\$ 1,000.00
1	Máquina Plana	\$ 450.00	\$ 450.00
3	Máquina Eléctrica	\$ 350.00	\$ 1,050.00
2	Computadoras	\$ 640.00	\$ 1,280.00
2	Escritorios	\$ 150.00	\$ 300.00
1	Impresora	\$ 181.00	\$ 181.00
3	Vitrinas	\$ 413.00	\$ 1,239.00
<b>Total</b>			<b>\$ 5,500.00</b>

Se hizo la primera contratación de: un contador, el gerente, 10 operarios y un ordenanza.

De los operarios, 8 estarán en el departamento de cortado y elaboración, 1 en el departamento de bordado y uno en el departamento de estampado.

- El 31 de mayo de 2006 se contrataron empleados: una secretaria, dos vigilantes y tres vendedores.
- El 31 de diciembre de 2006 se adquirió otra parte de la maquinaria la cual es la siguiente:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
1	Máquina Rana	\$ 700.00	\$ 700.00
1	Máquina Plana	\$ 650.00	\$ 650.00
3	Máquina Eléctrica	\$ 650.00	\$ 1,950.00
1	Computadoras	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Total</b>			<b>\$ 4,000.00</b>

Se contrataron 10 operarios, un supervisor de producción y el jefe de producción.

De los operarios 7 estarán en el departamento de cortado y elaboración, 2 en el departamento de bordados y uno en el departamento de estampado.

- El 31 de mayo de 2008 se invirtió en maquinaria:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
1	Máquina Rana	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
1	Máquina Plana	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
2	Máquina Eléctrica	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00
4	Máquina Bordadora	\$ 15,000.00	\$ 60,000.00
4	Máquina Cortadora	\$ 500.00	\$ 2,000.00
2	Máquina Estampadora	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
<b>Total</b>			<b>\$ 74,500.00</b>

Se contrataron 14 empleados operarios, de los cuales 12 están en el departamento de cortado y elaboración, 2 en el departamento de estampado y un auxiliar.

- El 31 de diciembre de 2009 se invirtió en mobiliario y equipo como:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
4	Computadoras	\$ 950.00	\$ 3,800.00
5	Escritorios	\$ 420.00	\$ 2,100.00
2	Archiveros	\$ 400.00	\$ 800.00
2	Oasis	\$ 168.14	\$ 336.28
2	Impresoras Matricial	\$ 283.00	\$ 566.00
1	Cámara de Seguridad	\$ 122.72	\$ 122.72
3	Vitrinas	\$ 550.00	\$ 1,650.00
3	Estantes	\$ 800.00	\$ 2,400.00
<b>Total</b>			<b>\$ 11,775.00</b>

A medida se vaya desarrollando la guía de elaboración de presupuestos se llevará de la mano el caso práctico para una mejor comprensión de dichos procedimientos.

## 5.4 Pronóstico de Venta

Existen diversos métodos estadísticos de proyección de ventas para la realización del pronóstico de ventas dentro de los cuales se encuentran:

## Método de Tendencias

Para efectos de su formulación se deben obtener datos históricos sobre las ventas de los periodos anteriores al que se quiere pronosticar. La fórmula del método es la que se presenta a continuación:

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \times \frac{n}{2}$$

Dónde:

$\Delta$  = Incremento esperado con respecto al año base.

$Z$  = Numero asignado a partir del año base hacia atrás y adelante. Desempeña el papel de una serie aritmética, cuya sumatoria es cero, lo cual constituye una habilidad matemática para facilitar el cálculo del incremento en cada periodo sin tomar en cuenta el año base.

$n$  = Número de años, excepto el año base, debido a que este periodo es estable; se pueden ajustar los datos de los ejercicios en estudio. Luego ( $n$ ) se divide entre 2, porque el método opera con dos variables, las ventas y el tiempo.

$Y$  = Ventas pasadas.

De acuerdo a esta fórmula el pronóstico de ventas se desarrolla de la siguiente manera:

Se toma en cuenta las ventas de los últimos cinco años anteriores al periodo a presupuestar las cuales formarían las ventas pasadas ( $Y$ ), la variable ( $Z$ ) toma valores negativos y positivos desde menos dos hasta dos; cada una de las ventas ( $Y$ ) correspondiente a cada año se multiplica por el numero asignado de  $Z$ , y de este se obtiene un total el cual es utilizado en la formula; posteriormente cada uno de los valores asignados de  $Z$  se elevan al cuadro y se totaliza.

Después de determinar todos los valores de las variables se procede a aplicar la fórmula para obtener el incremento.



Una vez obtenido el incremento, este se le suma a las ventas del año base para determinar las ventas del periodo presupuestado.

Para una mejor comprensión de la aplicación de este método lo desarrollaremos de modo de pronosticar las ventas de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.

Las ventas de la empresa El Deporte, S.A. de C.V., son las mismas tanto para el producto camisa como para el producto calzoneta, se resolverá los métodos estadísticos para un solo producto; sin embargo el dato que resulte será para los dos productos a los cuales se están presupuestando.

Fórmula:

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \times \frac{n}{2}$$

Años	Ventas (Y)	Z	Y.Z	Z <sup>2</sup>
2006	23200	-2	-46400	4
2007	28000	-1	-28000	1
2008	35300	0	0	0
2009	41900	1	41900	1
2010	49100	2	98200	4
			$\Sigma =$ 65700	10

Sustituyendo la fórmula:

$$\Delta = \frac{65700}{10} \times \frac{4}{2}$$

$$\Delta = 6570 \times 2$$

$$\Delta = 13140 \text{ unidades}$$

Determinado el incremento en unidades para el próximo año se procede a sumarse a las ventas del año base.

Ventas 2011 = Año Base + Incremento esperado ( $\Delta$ )

Ventas 2011 = 35300 unidades + 13140 unidades

Ventas 2011 = 48440 unidades

La empresa El Deporte S.A. de C.V., esperaría obtener ventas de 48440 unidades para el año 2011 para el producto camisa y calzoneta.

## **Método Incremental**

### **Pasos a Seguir para su elaboración:**

Se coloca el año con sus respectivas ventas en unidades de los últimos cinco años anteriores al periodo a presupuestar, posteriormente se realiza una diferencia entre las ventas del año dos con respecto al año uno y así sucesivamente para obtener los incrementos respectivos.

Se prosigue a determinar los incrementos porcentuales referentes a las ventas por año, las cuales se obtienen dividiendo el incremento de cada año entre las unidades de ese mismo año y así sucesivamente, posteriormente se realiza la sumatoria de los incrementos porcentuales de todos los años.

Luego se procede a determinar el incremento porcentual promedio dividiendo la sumatoria de los incremento entre cuatro debido a que el año uno no sufre ningún incremento.

Una vez obtenido el incremento porcentual promedio, este se multiplica por las ventas del último año (año 5) y se le suma las ventas del año 5 y de esta forma se calcula las ventas pronosticas del año presupuestado.

Se desarrollara el método incremental para el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.

<b>Años</b>	<b>Ventas Unidades</b>	<b>Incrementos</b>	<b>%</b>
2006	23200	—	—
2007	28000	4800	0.171428571
2008	35300	7300	0.206798866
2009	41900	6600	0.157517899
2010	49100	7200	0.146639511
$\Sigma =$			0.682384847

Calculando Porcentaje para cada año se tiene:

$$\text{Año 2007 \%} = \frac{\text{Incremento}}{\text{Unidades}} \% = \frac{4800}{2800} \% = 0.171428571$$

$$\text{Año 2008 \%} = \frac{\text{Incremento}}{\text{Unidades}} \% = \frac{7300}{35300} \% = 0.206798866$$

$$\text{Año 2009 \%} = \frac{\text{Incremento}}{\text{Unidades}} \% = \frac{6600}{41900} \% = 0.157517899$$

$$\text{Año 2010 \%} = \frac{\text{Incremento}}{\text{Unidades}} \% = \frac{7200}{49100} \% = 0.146639511$$

Calculando porcentaje promedio

$$\% = \frac{0.682384847}{4}$$

$$\% = 0.170596211$$

Aplicando el porcentaje promedio para el periodo 2010 = 49100 unidades se tiene:

Ventas 2011 = Ventas 2010 + Ventas 2010 (Incremento porcentual promedio)

Ventas 2011 = 49100 unidades + 49100(0.170596211)

Ventas 2011 = 49100 unidades + 8376.27 unidades

Ventas 2011 = 57476.274 unidades

Ventas 2011 = 57476 unidades aproximadamente.

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., esperaría obtener ventas de 57476 unidades para el año 2011 para el producto camisa y calzoneta.

## **Método Promedio Simple**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

Primero se toman los años y las ventas (unidades) de los últimos cinco al periodo presupuestado, se procede a sustituir los datos en la siguiente fórmula:

$$PS = \frac{D1 + D2 + D3 + \dots + Dn}{n}$$

Dónde:

D1 = Demanda de ventas del año 1

D2 = Demanda de ventas del año 2

D3 = Demanda de ventas del año 3

Dn = Demanda de ventas del año

n = Número de periodos.

Se suman las ventas de los cinco periodos y se divide entre el número de periodos y lo que resulta sería la venta pronosticada para el periodo presupuestado.

Se resolverá este método con los datos de la empresa El Deporte, S.A. de C.V., para una mejor comprensión de su elaboración, considerando las siguientes ventas en unidades.

<b>Años</b>	<b>Ventas Unidades</b>
2006	23200
2007	28000
2008	35300
2009	41900
2010	49100

Fórmula:

$$PS = \frac{D1 + D2 + D3 + \dots + Dn}{n}$$

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$PS = \frac{23200 + 28000 + 35300 + 41900 + 49100}{5}$$

$$PS = 35500 \text{ unidades}$$

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., esperaría vender 35500 unidades del producto camisa y 35500 unidades del producto calzoneta para el periodo 2011.

## **Método de los Mínimos Cuadrados**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

Inicialmente se toman los años y las ventas (unidades), se le agregan valores a la variable (x) del uno al cinco correspondiente a los años anteriores al presupuestado, se procede a multiplicar las ventas (y) de cada uno de los años por los valores que se le asignan a x perteneciente a ese mismo año, los valores de x se elevan al cuadrado y se totalizan cada uno de las variables (y, x, xy, x<sup>2</sup>).

Auxiliándose de la fórmula  $\sum Y = na + b\sum x$  y  $\sum XY = a\sum x + b\sum x^2$  en donde:

$\sum y$  = Sumatoria de las ventas en unidades de los años anteriores o variable dependiente.

n = Número de años.

a y b= parámetro o constantes.

$\sum x$  = Variable independiente o sumatoria de los valores asignados que comúnmente son del uno al cinco.

$\sum xy$  = Sumatoria de la multiplicación de las ventas de los años anteriores con los valores asignados de x.

$\sum x^2$  = Sumatoria de los valores asignados de x elevados al cuadrado.

Después de haber determinado los valores para cada elemento conocido de las ecuaciones se sustituyen quedando dos variables desconocidas, se busca un número que multiplicado por el valor que se le dan a las variables se eliminen una incógnita (a o b) de modo que quede una.

Una vez resuelta una incógnita y encontrando su valor, se prosigue a sustituir todos los valores conocidos en una de las ecuaciones para determinar el valor de la otra incógnita.

Obtenido todos los valores necesarios de las variables se procede a sustituir los datos en la siguiente ecuación  $Y_6 = a + bx$ , donde:

$Y_6$  = Ventas pronosticadas del año presupuestado.

a y b = Parámetros o constantes.

x = Variable independiente o valores asignados que comúnmente son del uno al cinco.

Después de sustituir los datos en la fórmula, el resultado obtenido es la venta pronosticada del periodo presupuestado.

Se resolverá este método con los datos de la empresa El Deporte, S.A. de C.V., para una mejor comprensión de su elaboración, considerando las siguientes ventas en unidades.

Años	Ventas (Y)	X	X.Z	X <sup>2</sup>
2006	23200	1	23200	1
2007	28000	2	56000	4
2008	35300	3	105900	9
2009	41900	4	167600	16
2010	49100	5	245500	25
$\sum =$	177500	15	598200	55

**Fórmula:**

$$\sum Y = na + b\sum X$$

$$\sum XY = a\sum X + b\sum X^2$$

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$177500 = 5a + 15b$$

$$598200 = 15a + 55b$$

La primera ecuación se multiplica por (-3) para eliminar una variable

$$177500 = 5a + 15b \quad (-3)$$

$$598200 = 15a + 55b \quad (1)$$

Se obtiene lo siguiente:

$$-532500 = -15a + 45b$$

$$\underline{598200 = -15a + 55b}$$

$$-65700 = 10b$$

$$\underline{65700} = b$$

$$10$$

$$6570 = b$$

Obteniendo el valor de  $b = 6570$  se sustituye en una ecuación para encontrar el valor de  $a$ .

$$177500 = 5a + 15b$$

$$177500 = 5a + 15(6570)$$

$$177500 = 5a + 98550$$

$$177500 - 98550 = 5a$$

$$78950 = 5a$$

$$\underline{78950} = a$$

$$5$$

$$15790 = a$$

Sustituyendo  $a = 15790$  y  $b = 6570$  en la fórmula se tiene:

$$Y_{2011} = a + bx$$

$$Y_{2011} = 15790 + 6570(6)$$

$$Y_{2011} = 15790 + 39420$$

$$Y_{2011} = 55210 \text{ unidades.}$$

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., esperaría obtener ventas de 55210 unidades para el producto camisa y calzoneta para el periodo 2011.

Después de desarrollar cada uno de los métodos para pronosticar ventas se considera necesario elaborar un cuadro resumen que muestre las ventas resultantes por cada uno de los métodos, de modo que se conozca las ventas pronosticadas por cada uno de estos y la variación que se obtuvo, dicho formato resumen llevará un encabezado en el cual se deberá expresa el nombre de la empresa, titulo (Resumen de Pronostico de Ventas), periodo para el cual se desarrollará el presupuesto, productos y el nombre de cada uno de los métodos que se han utilizado para efecto de pronosticar las ventas el cual se muestra a continuación:

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Resumen Pronóstico de Ventas**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

<b>Producto</b>	<b>Método Tendencias (Unidades)</b>	<b>Método Incremental (Unidades)</b>	<b>Método Mínimos Cuadrados (Unidades)</b>	<b>Método Promedio Simple (Unidades)</b>
Camisa	48,440	57,476	55,210	35,500
Calzoneta	48,440	57,476	55,210	35,500
<b>Total</b>	96,880	114,952	110,420	71,000

**Análisis:**

Al realizar el pronóstico de ventas utilizando varios métodos para ello se puede determinar que cada uno de ellos tiene diferente aplicación pero el Método de Mínimos Cuadrados es el más exacto que todos los demás, por ello para efecto de realizar el Pronóstico de Ventas para la empresa El Deporte, S.A. de C.V., se utilizará el Método de Mínimos Cuadrados.



## 5.5 Presupuesto de Ventas

La fórmula para calcular este presupuesto se presenta a continuación:

$$\text{Presupuesto de ventas} = \text{Presupuesto de ventas (unidades)} \times \text{Precio de ventas por unidad.}$$

### Pasos a seguir para su elaboración

Conocidas las cantidades resultantes de la aplicación de este método se determina el presupuesto de ventas en unidades y valores; el formato a utilizar llevará un encabezado en el cual se debe expresar el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto al cual hace referencia, el periodo presupuestado.

En la parte del cuerpo del formato en la primera columna se detallan los productos que se están presupuestando, y las siguientes se dividen en trimestres (cuatro) las cuales constan de cantidades en unidades, precio de venta por producto y el total del trimestre y termina con una columna en el que se detalla el total de las ventas pronosticadas para el periodo presupuestado.

Posteriormente se coloca cada producto que se va a presupuestar, se determina la cantidad por trimestre del total de las ventas pronosticadas las cuales se multiplican por el precio de venta esperado y se totaliza cada trimestre y así sucesivamente hasta calcular el total del año presupuestado, los valores que se obtienen en dicho producto son en valores monetarios es decir los ingresos que se esperan obtener por las ventas de los productos.

Dicho formato llevará la firma de los responsables de su elaboración, revisión y aprobación. Se presenta el formato de presupuesto de ventas a utilizar para su realización.

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Ventas**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**

Productos	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	Cant.	PV	Total	Cant.	PV	Total	Cant.	PV	Total	Cant.	PV	Total	Cant.	PV	Total
Producto 1															
Producto 2															
<b>Total</b>															

A continuación se desarrollará el presupuesto de ventas del caso práctico para la empresa El Deporte S.A. de C.V., el cual facilitara el entendimiento de dichos procedimientos.

Recuerde que se van a retomar los datos del pronóstico de ventas obtenido a través del método de mínimos cuadrados para este caso.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Ventas**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

<b>Productos</b>	<b>Trimestre 1</b>			<b>Trimestre 2</b>			<b>Trimestre 3</b>			<b>Trimestre 4</b>			<b>Total</b>		
	<b>Cant.</b>	<b>PV</b>	<b>Total</b>	<b>Cant.</b>	<b>PV</b>	<b>Total</b>	<b>Cant.</b>	<b>PV</b>	<b>Total</b>	<b>Cant.</b>	<b>PV</b>	<b>Total</b>	<b>Cant.</b>	<b>PV</b>	<b>Total</b>
Camisa	16563	\$ 7.00	\$ 115,941.00	14355	\$ 7.00	\$ 100,485.00	11042	\$ 7.00	\$ 77,294.00	13250	\$ 7.00	\$ 92,750.00	55210	\$ 7.00	\$ 386,470.00
Calzoneta	16563	\$ 5.00	\$ 82,815.00	14355	\$ 5.00	\$ 71,775.00	11042	\$ 5.00	\$ 55,210.00	13250	\$ 5.00	\$ 66,250.00	55210	\$ 5.00	\$ 276,050.00
<b>Total</b>			<b>\$ 198,756.00</b>			<b>\$ 172,260.00</b>			<b>\$ 132,504.00</b>			<b>\$ 159,000.00</b>			<b>\$ 662,520.00</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., obtendrá para el trimestre 1 \$198,756.00 de ingreso, el trimestre 2 \$172,260.00, el trimestre 3 \$ 132,504.00 y el trimestre 4 \$ 159,000.00 de ingreso haciendo un total de \$662,520.00.

Este presupuesto se hace en base al pronóstico de ventas utilizando el método estadístico de Mínimos Cuadrados obteniendo, 55,210 unidades de camisas y 55,210 unidades de calzonetas para el período de 2011. La empresa El Deporte, S.A. de C.V., estableció de acuerdo a la tendencia de años anteriores, porcentajes de distribución por trimestres de 30%, 26%, 20% y 24% respectivamente.

Los porcentajes de distribución se aplican de la siguiente forma:

$$55,210 \text{ unidades} \times 30\% = 16,563 \text{ unidades de camisa}$$

Las 16,563 camisas que corresponden al primer trimestre se multiplican por el precio de venta que tiene la camisa como sigue:

$$16,563 \text{ unidades} \times \$7.00 = \$115,941.00$$

El mismo proceso se realiza para los cuatro trimestres y para ambos productos camisa y calzoneta.

## **5.6 Presupuesto de Producción**

### **Proceso para elaborar el presupuesto de Producción.**

Para determinar el presupuesto de producción se hace mediante la fórmula que se presenta a continuación:

**Fórmula:**

$$\text{Presupuesto de Producción (unidades)} = \text{Presupuesto de Ventas (unidades)} + \text{Inventario Final Deseado (unidades)} - \text{Inventario Inicial (unidades)}$$

Primero se procede a llenar las generalidades de la empresa, el tipo de presupuesto que se está elaborando, el período que cubre, tipo de producto para el que se está elaborando el presupuesto. Una vez que se ha definido el período en que se segmentará el presupuesto sea

trimestral, semestral o mensual, lo cual para efecto de la guía se presenta de forma trimestral.

Posteriormente en la primera columna se coloca la fórmula del presupuesto de producción, a las unidades presupuestadas se le suma el inventario final (deseado) de productos terminados obteniendo las necesidades totales de producción y a estas se le resta el inventario inicial de productos terminados resultando las unidades de producción requeridas para el periodo; las siguientes columnas contienen los trimestres y se desarrolla el procedimiento antes mencionado.

Los datos para el desarrollo de cada componente del presupuesto de producción se obtienen anualmente y se distribuyen para cada trimestre de la siguiente forma:

- Las ventas presupuestadas se toman del presupuesto de ventas.
- De acuerdo a la experiencia, estudios realizados u otros se estima las unidades de inventario final (deseado) de productos terminados (las que se mantendrán al finalizar el ejercicio contable) estableciendo un porcentaje en base las ventas pronosticadas.
- El inventario inicial de productos terminados se obtiene del inventario final del año anterior.

El modelo de presupuesto de producción a utilizar se presenta a continuación:

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Producción**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**  
**Producto X**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Ventas Presupuestadas					
Inventario Final de Productos Terminados					
Necesidades Totales					
Inventario Inicial de Productos Terminados					
<b>Producción Requerida</b>					

Se desarrollará el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V., para efecto de una mejor comprensión del presupuesto de producción.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Producción**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

**Producto: Camisa**

<b>Concepto</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>Total</b>
	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>
Ventas Presupuestadas	16,563	14,355	11,042	13,250	55,210
(+)Inventario Final de Productos Terminados	2,871	2,208	2,650	3,865	3,865
(=)Necesidades Totales	19,434	16,563	13,692	17,115	59,075
(-)Inventario Inicial de Productos Terminados	2,000	2,871	2,208	2,650	2,000
<b>(=)Producción Requerida</b>	<b>17,434</b>	<b>13,692</b>	<b>11,484</b>	<b>14,465</b>	<b>57,075</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V. requiere producir para el producto camisa en el trimestre 1 17,434 unidades, el trimestre 2 13,692 unidades, el trimestre 3 11,484 unidades y el trimestre 4 14,465 unidades.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Producción**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**  
**Producto: Calzoneta**

<b>Concepto</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>Total</b>
	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>
Ventas Presupuestadas	16,563	14,355	11,042	13,250	55,210
(+)Inventario Final de Productos Terminados	2,871	2,208	2,650	3,865	3,865
(=)Necesidades Totales	19,434	16,563	13,692	17,115	59,075
(-)Inventario Inicial de Productos Terminados	2,000	2,871	2,208	2,650	2,000
<b>(=)Producción Requerida</b>	<b>17,434</b>	<b>13,692</b>	<b>11,484</b>	<b>14,465</b>	<b>57,075</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V. requiere producir para el producto calzoneta en el trimestre 17,434 unidades, el trimestre 2 13,692 unidades, el trimestre 3 11,484 unidades y el trimestre 4 14,465 unidades.

El presupuesto de producción se hace por productos, inicia con las ventas presupuestadas las cuales se toman del presupuesto de ventas. La administración de la empresa establece cuanto de inventario final de productos terminados desea mantener, para este caso es el 20% de las ventas presupuestadas para el siguiente trimestre, se realiza de la siguiente forma:

$$14,355 \text{ unidades} \times 20\% = 2,871 \text{ unidades (Trimestre 1)}$$

$$11,042 \text{ unidades} \times 20\% = 2,208 \text{ unidades (Trimestre 2)}$$

$$13,250 \text{ unidades} \times 20\% = 2,650 \text{ unidades (Trimestre 3)}$$

El inventario final de productos terminados para los tres trimestres son 2,871, 2,208 y 2,650 respectivamente. Para el cuarto trimestre la empresa tiene como política mantener de inventario final de productos terminados al 31 de diciembre de 2011 el 7% del pronóstico de ventas como sigue:

Pronóstico de ventas x 7% = Inventario Final de Productos Terminados

$$55,210 \text{ unidades} \times 7\% = 3,864.7 \text{ unidades}$$

$$= 3,865 \text{ unidades aproximadamente.}$$

El inventario final de productos terminados del cuarto trimestre es de 3,865 unidades de camisa, las cual serán para el total anual.

El inventario inicial de productos terminados son los productos disponibles para la venta al 31 de diciembre de 2010 de 2,000 camisas, los cuales serán el inventario inicial de productos terminados del primer trimestre y del total anual.

El inventario inicial de productos terminados para el segundo trimestre es el inventario final de productos terminados del primer trimestre, el inventario inicial del tercer trimestre es el inventario final del segundo trimestre y así sucesivamente.

Para determinar la Producción Requerida se establece de la siguiente forma:



Producción Requerida = Ventas Presupuestadas +

Inventario Final de Productos Terminados –

Inventario Inicial de Productos Terminado

Producción Requerida = 16,563 unidades + 2,871 unidades – 2,000 unidades

= 17,434 unidades (Trimestre 1)

El mismo procedimiento se realiza para el presupuesto de producción del producto calzoneta.

## **5.7 Presupuesto de Consumo de Materia Prima**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

El formato llevará inicialmente un encabezado en el que se coloca nombre de la empresa, tipo de presupuesto del que se hace referencia, periodo que cubre, nombre del producto presupuestado.

La primera columna comprende la materia prima que se utiliza para la elaboración de los diferentes productos que se están presupuestando, se establecen cuatro columnas las cuales representaran cada uno de los trimestres, las que contienen unidad de materia prima requerida para cada producto, las unidades de producción requeridas y el total; y se agrega una columna en la que se coloca el total del periodo.

Las unidades de materia prima requerida se multiplican por las unidades de producción requeridas y se obtiene un total anual el cual se distribuye en cada trimestre en base a porcentajes previamente establecidos. El formato de presupuesto de consumo de materia prima que se debe utilizar para su elaboración es el siguiente:

Empresa, S.A. de C.V.  
 Presupuesto de Consumo de Materia Prima  
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X  
 Materia Prima: X

Concepto	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total
Producto 1															
Producto 2															
Total															

Se desarrollará el presupuesto de consumo de materia prima para el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.:

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Consumo de Materia Prima**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**  
**Materia Prima: Dasli**

Concepto	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total	U/R	Prod/P	Total
Camisa	1y	17,434	17,434.00y	1y	13,692	13,692.00y	1y	11484	11,484.00y	1y	14,465	14,465.00y	1y	57,075	57,075y
Calzoneta	3/4y	17,434	13,075.50y	3/4y	13,692	10,269.00y	3/4y	11484	8,613.00y	3/4y	14,465	10,848.75y	3/4y	57,075	42,806.25y
<b>Total</b>			<b>30,509.50y</b>			<b>23,961.00y</b>			<b>20,097.00y</b>			<b>25,313.75y</b>			<b>99,881.25y</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., ha presupuetado para la compra de materia prima dasli en el producto camisa 57,075 yardas y para el producto calzoneta 42,806.25 yardas haciendo un total de 99,881.25 yardas de tela.

En primer lugar se debe establecer cuanto de materia prima se utiliza para la elaboración de una unidad producida. En el caso del producto camisa se requiere 1 yarda de materia prima Dasli y para el producto calzoneta se requiere  $\frac{3}{4}$  yarda de materia prima.

La cantidad de materia prima se multiplica por las unidades producidas que se establecen en el presupuesto de producción de la siguiente manera:

17,434 unidades x 1 yarda = 17,434 yardas de tela (Trimestre 1)

13,692 unidades x 1 yarda = 13,692 yardas de tela (Trimestre 2)

11,484 unidades x 1 yarda = 11,484 yardas de tela (Trimestre 3)

14,465 unidades x 1 yarda = 14,465 yardas de tela (Trimestre 4)

57,075 unidades x 1 yarda = 57,075 yardas de tela (Total anual)

El mismo procedimiento se realiza para el producto calzoneta requiriendo  $\frac{3}{4}$  yardas de materia prima Dasli por cada unidad producida.

Se totaliza cada trimestre con el fin de determinar cuántas yardas de materia prima se requieren para las unidades producidas para cada producto.

## **5.8 Presupuesto de Compra de Materia prima**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

El formato llevara inicialmente un encabezado en el que se coloca nombre de la empresa, tipo de presupuesto del que se hace referencia, periodo que cubre.

El cuerpo del formato consta de seis columnas, la primera contiene una formula la cual es: uso del material más inventario final de materia prima estimada igual a necesidades totales de materia prima menos el inventario inicial de materia prima igual a unidades por comprar de materia prima multiplicado por el precio por unidad da como resultado el costo de la compra

total; las siguientes representan cada uno de los trimestres y la última el total del periodo presupuestado.

Los datos para el desarrollo de cada componente del presupuesto se obtienen anualmente y se distribuyen para cada trimestre de la siguiente forma:

- El uso de material se toma del presupuesto de consumo de materia prima.
- El inventario final de materia prima (deseado) se determina de acuerdo a la experiencia, estudios realizados u otros (las que se mantendrán al finalizar el ejercicio contable).
- El inventario inicial de materia prima se obtiene del inventario final del año anterior.

El formato de presupuesto de compra de materia prima que se debe utilizar para su elaboración es el siguiente:

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Compra de Materia Prima**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Uso de Material					
Inventario Final Deseable de Materia Prima					
Necesidades Totales					
Inventario Inicial de Materia Prima					
Unidades por Comprar					
Precio de Unidad					
<b>Compra Total de Materia Prima</b>					

Para efecto del caso práctico se desarrollará el presupuesto de compra de materia prima para la empresa El Deporte, S.A de C.V..

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Compra de Materia Prima**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Uso de Material	30,509.50y	23,961.00y	20,097.00y	25,313.75y	99,881.25y
(+)Inventario Final Deseable de Materia Prima	3,594.15y	3,014.55y	3,797.06y	2,500y	2,500y
(=)Necesidades Totales	34,103.65y	26,975.50y	23,894.06y	27,813.75y	102,381,25y
(-)Inventario Inicial de Materia Prima	850.00y	3,594.15y	3,014.55y	3,797.06y	850,00y
(=)Unidades por Comprar	33,253.65y	23,381,4y	20,879.51y	24,016,69y	101,531,25y
(*)Precio de Unidad	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50
<b>Compra Total de Materia Prima</b>	<b>\$ 83,134.13</b>	<b>\$ 58,453.50</b>	<b>\$ 52,198.78</b>	<b>\$ 60,041.73</b>	<b>\$ 253,828.13</b>

**Análisi:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., deberá comprar \$253,828.13 de materia prima Dasli para los productos camisa y calzoneta.

Este presupuesto se hace para ambos productos de tal forma de determinar la compra total de materia prima. Inicia con el uso de material el cual se toma del presupuesto de consumo de materia prima.

La administración de la empresa establece cuanto de inventario final deseable de materia prima desea mantener, el cual es del 15% del uso de material para el siguiente trimestre de la siguiente forma:

$$23,961 \text{ yardas} \times 15\% = 3,594.15 \text{ yardas (Trimestre 1)}$$

$$20,097 \text{ yardas} \times 15\% = 3,014.55 \text{ yardas (Trimestre 2)}$$

$$25,313.75 \text{ yardas} \times 15\% = 3,797.06 \text{ yardas (Trimestre 3)}$$

Para el cuarto trimestre la empresa desea tener en existencia al final del periodo 2,500 yardas, las cuales serán en el total anual.

El inventario inicial de materia prima son las yardas que quedaron en existencia al 31 de diciembre de 2010 de 850 yardas, los cuales serán el inventario inicial de materia prima del primer trimestre y del total anual.

El inventario inicial de materia prima del segundo trimestre es el inventario final de materia prima del primer trimestre, el inventario inicial del tercer trimestre es el inventario final del segundo trimestre y así sucesivamente hasta el cuarto trimestre.

Para determinar las Unidades por Comprar se establece de la siguiente forma:

Unidades por Comprar = Uso de Material +

Inventario Final de Materia Prima –

Inventario Inicial de Materia Prima

$$\text{Unidades por Comprar} = 30,509.50 \text{ yardas} + 3,594.15 \text{ yardas} - 850 \text{ yardas}$$

$$= 33,253.65 \text{ yardas}$$

Las unidades por comprar por trimestre se multiplica por el precio por unidad para determinar la Compra total de Materia prima.

Compra Total de Materia Prima = Unidades por comprar x Precio por unidad

$$= 33,253.65 \text{ yardas} \times \$2.50$$

$$= \$83,134.13$$

## **5.9 Presupuesto de Mano de Obra Directa**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

El formato lleva un encabezado en el cual se detalla el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto que se elabora y el periodo que cubre.

Posteriormente la primera columna está estructurada en tres partes compuesta por las unidades a producir, las horas empleadas que se utilizan para producir un producto en cada departamento y los costos de mano de obra directa utilizados en cada departamento, luego en las siguientes cuatro columnas donde se detallan los trimestres se procede a desarrollar los procedimiento de cada una de las partes que se detallan en la primera columna y en la última se encuentran los totales anual de cada proceso.

En la primera parte las unidades a producir de cada uno de los productos se retoman del presupuesto de producción.

Las horas empleadas para producir en cada uno de los departamentos se obtienen de la multiplicación de las horas utilizadas para cada producto por las unidades a producir, y se suman por departamento para obtener el total de horas; las horas utilizadas por cada producto en cada departamento las establece la administración. Una vez realizado dicho producto se procede a sumar los resultados de las horas empleadas por producto en cada departamento.

Finalmente en la parte de los costos de mano de obra directa estos se establecen para cada uno de los departamentos multiplicando el total de las horas empleadas para cada uno de los



trimestres por el costo que se ha establecido pagar por horas en cada departamento y se suma para determinar el costo total de la mano de obra directa. El modelo para la elaboración del presupuesto de mano de obra directa que se debe utilizar es el siguiente:

Empresa, S.A. de C.V.  
Presupuesto de Mano de Obra Directa  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Unidades a Producir					
Camisa					
Calzoneta					
Horas Empleadas para Producir en el Dpto. De Cortado y Armado					
Producto 1 (Tiempo) Hora					
Producto 2 (Tiempo) Hora					
<b>Total de Horas para Producir en el Dpto. De Cortado y Armado</b>					
Horas Empleadas para Producir en el Dpto. De Estampado					
Producto 1 (Tiempo) Hora					
Producto 2 (Tiempo) Hora					
<b>Total de Horas para Producir en el Dpto. De Estampado</b>					
Horas Empleadas para Producir en el Dpto. De Bordado					
Producto 1 (Tiempo) Hora					
Producto 2 (Tiempo) Hora					
<b>Total de Horas para Producir en el Dpto. De Bordado</b>					
<b>Total de Horas</b>					
Costo por Hora (\$0.00)					
Costo de Mano de Obra					
Departamento de Mano de Obra Dpto A					
Departamento de Mano de Obra Dpto B					
Departamento de Mano de Obra Dpto C					
<b>Total Costo de Mano de Obra Directa</b>					

El formato que se ha explicado se hace cuando a los empleados se les paga de acuerdo a las unidades producidas, para el caso que se está desarrollando se ha hecho de forma diferente ya que a los empleados se les paga un salario fijo por lo que se elaboró de otra forma, la que se explica de acuerdo a como se van obteniendo los datos para completarlo.

A continuación se desarrolla el presupuesto de mano de obra directa para el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.:

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Mano de Obra Directa**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Unidades a Producir					
Camisa	17,434	13,692	11,484	14,465	57,075
Calzoneta	17,434	13,692	11,484	14,465	57,075
Costos de M.O.D. para Producir en el Dpto. De Cortado y Armado					
Camisa (0.33) Hora = 62.26%	9,423.14	9,423.14	9,423.14	9,423.14	37,692.58
Calzoneta (0.20) Hora = 37.74%	5,712.01	5,712.01	5,712.01	5,712.01	22,848.02
<b>Total Costos para Producir en el Dpto. De Cortado y Armado</b>	<b>15,135.15</b>	<b>15,135.15</b>	<b>15,135.15</b>	<b>15,135.15</b>	<b>60,540.60</b>
Costos de M.O.D. para Producir en el Dpto. De Estampado					
Camisa (0.08) Hora = 50%	1,316.10	1,316.10	1,316.10	1,316.10	5,264.40
Calzoneta (0.08) Hora = 50%	1,316.10	1,316.10	1,316.10	1,316.10	5,264.40
<b>Total de Costos para Producir en el Dpto. De Estampado</b>	<b>2,632.20</b>	<b>2,632.20</b>	<b>2,632.20</b>	<b>2,632.20</b>	<b>10,528.80</b>
Costos de M.O.D para Producir en el Dpto. De Bordado					
Camisa (0.12) Hora = 100%	4,606.35	4,606.35	4,606.35	4,606.35	18,425.40
Calzoneta (0.00) Hora = ----	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total de Costos para Producir en el Dpto. De Bordado</b>	<b>4,606.35</b>	<b>4,606.35</b>	<b>4,606.35</b>	<b>4,606.35</b>	<b>18,425.40</b>
<b>Costo de Mano de Obra Directa</b>					
Departamento de Mano de Obra Dpto Cortado y Armado	\$ 15,135.15	\$ 15,135.15	\$ 15,135.15	\$ 15,135.15	\$ 60,540.60
Departamento de Mano de Obra Dpto Estampado	\$ 2,632.20	\$ 2,632.20	\$ 2,632.20	\$ 2,632.20	\$ 10,528.80
Departamento de Mano de Obra Dpto Bordado	\$ 4,606.35	\$ 4,606.35	\$ 4,606.35	\$ 4,606.35	\$ 18,425.40
<b>Total Costo de Mano de Obra Directa</b>	<b>\$ 22,373.70</b>	<b>\$ 22,373.70</b>	<b>\$ 22,373.70</b>	<b>\$ 22,373.70</b>	<b>\$ 89,494.80</b>

Análisis:

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., deberá pagar para los productos camisa y calzoneta \$89,494.80 por sueldos por una producción de 57,075 de camisas y 57,075 de calzonetas elaboradas en el año.

Se toman las unidades producidas por cada producto del presupuesto de producción y se establecen en el presupuesto de compra de mano de obra directa, para efecto de conocer cuántas son las unidades producidas.

Tomando en cuenta que la mano de obra directa es fija, es decir; produzcan o no la misma cantidad el costo de mano de obra no varía, mensualmente se cancela a cada empleado directo la cantidad de \$219.35.

Se determina cuanto tiempo se tarda un producto en cada departamento, en el caso del producto camisa y calzoneta en el departamento de cortado y armado se tardan 0.33 horas y 0.20 horas respectivamente; en el departamento de estampado el tiempo es de 0.08 horas y 0.08 horas para el producto camisa y calzoneta y en el departamento de bordado el tiempo en el que se incurre es de 0.12 horas para el producto camisa y para el producto calzoneta es de 0.00 horas.

En el departamento de cortado y armado laboran 23 empleados por lo que se calcula el salario de los 23 empleados mensualmente y trimestralmente así:

Salario Trimestral = \$219.35 salario mensual por empleado x 23 empleados

= \$5,045.05 mensual x 3 meses

= \$15,135.15 trimestral

Del tiempo incurrido en el departamento de cortado y armado por ambos productos se saca un factor el cual se multiplicará por el salario trimestral de manera de distribuirlo por cada producto de la siguiente forma:

Producto	Horas	Factor %	Salario Trimestral
Camisa	0.33	62.26	\$9,423.14
Calzoneta	0.20	37.74	\$5,712.01
Total	0.53	100.00	\$15,135.15

El factor se determina de la siguiente forma:

Camisa (Hora) = 0.33horas / 0.53horas

$$= 0.622641509 \times 100$$

$$= 62.26\%$$

Después de calcular el factor, este se multiplica por el salario que se le cancela a los 23 empleados directos que laboran en el departamento de cortado y armado para establecer cuanto es el costo de mano de obra directa para el producto camisa y calzoneta de la siguiente manera:

$$\text{Camisa} = \$15,135.15 \times 62.26\%$$

$$= \$9,423.14 \text{ Trimestral}$$

$$\text{Calzoneta} = \$15,135.15 \times 37.74\%$$

$$= \$5,712.01 \text{ Trimestral}$$

Este procedimiento se realiza para cada departamento y por cada trimestre hasta obtener el salario total que se pagará en todo el periodo presupuestario de 34 empleados en los 12 meses el cual es de \$89,494.80; tomando en cuenta que en el departamento de estampado laboran 4 empleados y en el departamento de bordado son 7 empleados.

## **5.10 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

Como primer punto para el desarrollo de este presupuesto es colocar el encabezado el cual contiene nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo que cubre.

Posteriormente el cuerpo de dicho formato contiene el concepto el cual representa todos los costos fijos (mano de obra indirecta, mantenimiento energía eléctrica, etc.) y variables (mano de obra indirecta, material indirecto, etc.) que incurre una empresa para efecto de determinar los costos indirectos de fabricación y en las siguientes columnas se colocan los trimestres y al final el total por periodo.

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo Indirectos de Fabricación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**

$$\text{Costos Indirectos de Fabricación por hora} = \frac{\text{Costos Indirectos de Fabricación}}{\text{Número de Horas de Mano de Obra Directa}}$$

Producto 1	
Departamento de Cortado y Armado	Horas
Departamento de Estampado	Horas
Departamento de Bordado	<u>Horas</u>
	Total de horas x Costos Ind. de Fabricación por Hora = Distribución de CIF (p

Producto 2	
Departamento de Cortado y Armado	Horas
Departamento de Estampado	Horas
Departamento de Bordado	Horas
	<u>Horas</u>
	Total de horas x Costos Ind. de Fabricación por Hora = Distribución de CIF (p

Este modelo que se explicó anteriormente se elabora cuando la empresa le paga al empleado de producción en base a las unidades producidas lo cual no ha sido resuelto en su totalidad para la empresa El Deporte, S.A. de C.V. debido a que el presupuesto de mano de obra se desarrolló de otra forma.

El salario de los empleados que laboran directamente con la producción es fijo por lo que aumente o no la producción el costo del salario se mantendrá. La empresa El Deporte, S.A. de C.V. tomo a bien no calcular el factor de distribución de CIF por trimestres para cada producto, si no que determinó un porcentaje que se obtuvo de acuerdo a las horas que se tarda cada producto en cada uno de los departamentos que posee la empresa hasta que se encuentra listo para la venta lo cual es multiplicado por el total de Costos Indirectos de Fabricación,

Para que se facilite su comprensión a continuación se desarrollará el presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación para la empresa El Deporte, S.A. de C.V. para lo cual se explica cómo se van obteniendo los datos para ir completando cada uno los CIF que se encuentran en dicho presupuesto.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
<b>Costos Indirectos Variables</b>					
Materiales Indirectos	\$ 11,797.08	\$ 9,264.98	\$ 7,770.88	\$ 9,788.06	\$ 38,621.00
Energía Eléctrica	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 9,600.00
<b>Total Costos Indirectos Variables</b>	\$ 14,197.08	\$ 11,664.98	\$ 10,170.88	\$ 12,188.06	\$ 48,221.00
<b>Costos Indirectos Fijos</b>					
Mano de Obra Indirecta	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	\$ 7,800.00
Mantenimiento	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 1,400.00
Depreciación de Maquinaria	\$ 4,305.00	\$ 4,305.00	\$ 4,305.00	\$ 4,305.00	\$ 17,220.00
Energía Eléctrica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 2,400.00
Agua	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 250.00
Vacaciones de empleados directos	\$ 279.65	\$ 279.65	\$ 279.65	\$ 279.65	\$ 1,118.60
Aguinaldos de empleados directos	\$ 932.28	\$ 932.28	\$ 932.28	\$ 932.28	\$ 3,729.12
Indemnizaciones de empleados directos	\$ 1,864.48	\$ 1,864.48	\$ 1,864.47	\$ 1,864.47	\$ 7,457.90
ISSS empleados directos	\$ 1,698.90	\$ 1,698.90	\$ 1,698.90	\$ 1,698.90	\$ 6,795.58
AFP de empleados directos	\$ 1,529.49	\$ 1,529.49	\$ 1,529.49	\$ 1,529.49	\$ 6,117.96
Vacaciones de empleados indirectos	\$ 24.38	\$ 24.38	\$ 24.38	\$ 24.38	\$ 97.50
Aguinaldos de empleados indirectos	\$ 81.25	\$ 81.25	\$ 81.25	\$ 81.25	\$ 325.00
Indemnizaciones de empleados indirectos	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 162.50	\$ 650.00
ISSS empleados indirectos	\$ 148.08	\$ 148.08	\$ 148.08	\$ 148.08	\$ 592.32
AFP de empleados indirectos	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 133.29	\$ 533.14
<b>Total Costos Indirectos Fijos</b>	\$ 14,121.79	\$ 14,121.79	\$ 14,121.78	\$ 14,121.78	\$ 56,487.12
<b>Total de Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>\$ 28,318.87</b>	<b>\$ 25,786.77</b>	<b>\$ 24,292.66</b>	<b>\$ 26,309.84</b>	<b>\$ 104,708.12</b>

Horas empleadas por unidad por los productos      0.81 horas ➡ 0.81 horas = 100 %

**Distribución de CIF**

Camisa

Departamento de Cortado y Armado	0.33 horas = 40.74%	\$104,708.43 x 40.74%	\$ 42,658.09
Departamento de Estampado	0.08 horas = 9.88%	\$104,708.43 x 9.88%	\$ 10,345.16
Departamento de Bordado	0.12 horas = 14.81%	\$104,708.43 x 14.81%	\$ 15,507.27
	65.43%		<u>\$ 68,510.52</u>

Calzoneta

Departamento de Cortado y Armado	0.20 horas = 24.69%	\$104,708.43 x 24.69%	\$ 25,852.43
Departamento de Estampado	0.08 horas = 9.88%	\$104,708.43 x 9.88%	\$ 10,345.16
Departamento de Bordado	0.00 horas = 0.00%	\$104,708.43 x 0.00%	\$ -
	34.57%		<u>\$ 36,197.60</u>

**Total de CIF aplicados**

\$ 104,708.12

En este presupuesto, los costos se dividen en Costos Indirectos Variables y Costos Indirectos Fijos. Los datos que establecen en el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V. son anuales y se deberán determinar trimestralmente en base a parámetros para cada uno de los costos, los cuales son:

- **Hilo y elástico con cinta**

El cual se determina en base a las unidades requeridas que establece el presupuesto de producción y se calcula la cantidad de cada material indirecto por cada unidad requerida.

**Hilo (Carrizos)**

Tomando en cuenta que un carrizo de hilo tiene 6,000 yardas de hilo con las cuales se elaboran 40 camisas, por lo que cada camisa se lleva 150 yardas de hilo lo cual se determina de la siguiente manera:

$$6,000 \text{ yardas} / 40 \text{ camisas} = 150 \text{ yardas de hilo por camisa}$$

Para una producción de 57,075 camisas se tiene:

$$57,075 \text{ camisas} \times 150 \text{ yardas p/camisa} = 8,561,250 \text{ yardas de hilo} / 6,000 \text{ yardas}$$

$$= 1,426.875 \text{ carrizos}$$

$$= 1,427 \text{ carrizos de hilo aproximadamente}$$

Cada carrizo de hilo tiene un costo de \$2.00 entonces se tiene:

$$\text{Costo} = 1,427 \text{ carrizos de hilo} \times \$2.00$$

$$= \$2,854.00$$

En la producción de 57,075 camisas en el periodo presupuestario se gastan 1,427 carrizos de hilo incurriendo en un costo de \$2,854.00; se tendrá que determinar por cada trimestre cuando incurren en hilo así:



Trimestres	Producción Requerida Camisa	Yardas de Hilo p/camisa	Cantidad de Hilo en yardas	Factor	Cantidad de Carrizos	Total de Carrizos p/Trimestre
1	17,434	150	2,615,100	0.305457731	1,427	435.89
2	13,692	150	2,053,800	0.239894875	1,427	342.33
3	11,484	150	1,722,600	0.201208935	1,427	287.12
4	14,465	150	2,169,750	0.253438458	1,427	361.66
Total	57,075		8,561,250	1.0		1,427.00

Trimestre 1 = 17,434 camisas x 150 yardas

= 2,615,100 yardas de hilo

Se determina un factor por trimestre en base a las 8,561,250 yardas de hilo que se utilizan para producir 57,075 camisas para distribuirlo entre los 1,427 carrizos de hilo debido a que no se podían comprar 1,426.875 carrizos de hilo, se aproximó a 1,427 carrizos de hilo como sigue:

Factor = 2,615,100 yardas / 8,561,250 yardas

= 0.305457731

Cantidad de Hilo por Trimestre = 1,427 carrizos de hilo x 0.305457731

= 435.89 carrizos de hilo

Este procedimiento se realiza para los siguientes trimestres.

Para determinar el costo de hilo por trimestre se efectúa de la siguiente manera:

Trimestres	Cantidad de Carrizos p/Trimestre	Precio de Venta	Costo Total
1	435.89	\$2.00	\$871.78
2	342.33	\$2.00	\$684.66
3	287.12	\$2.00	\$574.24
4	361.66	\$2.00	\$723.32
Total	1,427.00		\$2,854.00

Para una producción de 57,075 calzonetas se tiene que de 6,000 yardas de hilo se elaboran 75 calzonetas incurriendo en 80 yardas de hilo por cada calzoneta como sigue:

$$6,000 \text{ yardas} / 75 \text{ calzonetas} = 80 \text{ yardas de hilo por calzoneta}$$

$$57,075 \text{ calzonetas} \times 80 \text{ yardas p/calzoneta} = 4,566,000 \text{ yardas de hilo} / 6,000 \text{ yardas}$$

$$= 761 \text{ carrizos de hilo}$$

Cada carrizo de hilo tiene un costo de \$2.00 entonces se tiene:

$$\text{Costo} = 761 \text{ carrizos de hilo} \times \$2.00$$

$$= \$1,522.00$$

Se determina por cada trimestre la cantidad de carrizo de hilo que se incurrirá en 57,075 calzonetas como sigue:

Trimestres	Producción Requerida Calzoneta	Yardas de Hilo p/calzoneta	Cantidad de Hilo en yardas	Cantidad de Yardas p/carrizo	Total de Carrizos p/Trimestre
1	17,434	80	1,394,720	6,000	232.45
2	13,692	80	1,095,360	6,000	182.56
3	11,484	80	918,720	6,000	153.12
4	14,465	80	1,157,200	6,000	192.87
Total	57,075		4,566,000		761.00

$$\text{Trimestre 1 (Carrizos de Hilo)} = 17,434 \text{ calzoneta} \times 80 \text{ yardas}$$

$$= 1,394,720 \text{ yardas de hilo} / 6,000 \text{ yardas}$$

$$= 232.45 \text{ carrizos de hilo}$$

Este procedimiento se realiza para los siguientes trimestres.

Para determinar el costo de hilo por trimestre se efectúa de la siguiente manera:

Trimestres	Cantidad de Carrizos p/Trimestre	Precio de Venta	Costo Total
1	232.45	\$2.00	\$464.90
2	182.56	\$2.00	\$365.12
3	153.12	\$2.00	\$306.24
4	192.87	\$2.00	\$385.74
Total	<u>761.00</u>		<u>\$1,522.00</u>

En material indirecto hilo para la camisa y calzoneta se incurrirá en un costo por trimestre de:

Trimestres	Costo por Camisa	Costo por Calzoneta	Costo Total
1	\$871.78	\$464.90	\$1,336.68
2	\$684.66	\$365.12	\$1,048.78
3	\$574.24	\$306.24	\$ 880.48
4	\$723.32	\$385.74	\$1,109.06
Total	<u>\$2,854.00</u>	<u>\$1,522.00</u>	<u>\$4,376.00</u>

### **Elástico con Cinta**

Este material indirecto solo se utiliza para el producto calzoneta, tomando en cuenta una producción de 57,075 calzonetas requiriendo 1 yarda de elástico con cinta por cada calzoneta a un precio de \$0.60 centavos.

Cantidad de Elástico = 57,075 calzonetas x 1 yardas = 57,075 yardas de elástico con cinta

Costo = 57,075 yardas x \$0.60

= \$34,245.00 anuales

Se determina por cada trimestre la cantidad de elástico con cinta que se incurrirá en 57,075 calzonetas como sigue:

Trimestres	Producción Requerida Calzoneta	Yardas de Elástico con Cinta	Cantidad de Elástico con Cinta (yardas)	Cantidad de Yardas p/carrizo	Total de Elástico con Cinta
1	17,434	1	17,434	\$ 0.60	\$10,460.40
2	13,692	1	13,692	\$ 0.60	\$ 8,215.20
3	11,484	1	11,484	\$ 0.60	\$ 6,890.40
4	14,465	1	14,465	\$ 0.60	\$ 8,679.00
Total	57,075		57,075		\$34,245.00

El costo total de material indirecto del hilo y el elástico con cinta es:

Trimestres	Costo de Hilo	Costo de Elástico con Cinta	Costo Total
1	\$1,336.68	\$10,460.40	\$11,797.08
2	\$1,048.78	\$ 8,215.20	\$ 9,264.98
3	\$ 880.48	\$ 6,890.40	\$ 7,770.88
4	\$1,109.06	\$ 8,679.00	\$ 9,788.06
Total	\$4,376.00	\$34,245.00	\$38,621.00

- **Energía Eléctrica** \$12,000.00 anuales

Los datos se determinarán de forma mensual y después trimestral, el valor se considera de acuerdo a los metros cuadrados que tiene el espacio físico donde realizan la producción, por lo que se considera que el 80% es variable debido que, a medida incrementa la producción el costo de energía será mayor y el 20% es fijo.

Costo Mensual = \$12,000.00 anual / 12 meses

= \$1,000.00 mensual

Costo Trimestral = \$1,000.00 mensual x 3 meses

= \$3,000.00 trimestral

Costos Indirectos Variables = \$3,000.00 x 80% = \$2,400.00 trimestral

Costos Indirectos Fijos = \$3,000.00 x 20% = \$600.00 trimestral

- **Mano de Obra Indirecta** \$7,800.00 anuales

El sueldo de los empleados indirectos es fijo debido a que siempre se le cancela el mismo sueldo, este costo es por el Supervisor de Producción cancelándole \$300.00 mensual y el Jefe de Producción \$350.00 mensual.

Supervisor de Producción \$300.00 mensual

Jefe de Producción \$350.00 mensual

Costo Trimestral = \$300.00 + \$ 350.00

= \$650.00 mensual x 3 meses

= \$1,950.00 trimestral

- **Mantenimiento**

El mantenimiento se espera que se cuatros veces, es decir cada trimestre cancelando en cada visita la cantidad de \$350.00 dicho valor es fijo.

Costo Trimestral = \$350.00

- **Depreciación de Maquinaria** 20% de acuerdo a la Ley

La depreciación se determinará de acuerdo al método de línea recta, el cual es fijo debido a que es un porcentaje establecido por la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Maquinaria \$77,800.00

Inversión de Maquinaria \$ 8,300.00

Depreciación anual = \$77,800.00 x 20% = \$15,560.00

= \$ 8,300.00 x 20% = \$ 1,660.00

$$\text{Depreciación anual} = \$15,560.00 + \$ 1,660.00$$

$$= \$17,220.00 \text{ anual}$$

$$\text{Depreciación mensual} = \$17,220.00 \text{ anual} / 12 \text{ meses}$$

$$= \$1,435.00 \text{ mensual}$$

$$\text{Depreciación Trimestral} = \$1,435.00 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses}$$

$$= \$4,305.00$$

- **Agua** \$250 anuales

Este costo se debe por el consumo de agua potable de los empleados que trabajan en la producción y de los empleados indirectos dicho costo es fijo ya que no varía.

$$\text{Costo Mensual} = \$250.00 \text{ anual} / 12 \text{ meses}$$

$$= \$20.833333 \text{ mensual}$$

$$\text{Costo Trimestral} = \$20.833333 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses}$$

$$= \$62.50 \text{ trimestral}$$

- **Vacaciones** (Empleados Directos)

Este valor es fijo debido a que los empleados que laboran en la producción se les cancela un salario fijo, dicho valor se calcula para 34 empleados que son los que laboran en la producción; el cual se calcula sobre el salario diario de quince días más el 30%. El valor de la vacación de los 34 empleados se dividirá entre los 4 trimestres para reflejarlo de manera trimestral.

La vacación se considerará solo el 30% adicional al salario de quince días tomando en cuenta que en el tiempo de la vacación correspondiente a cada empleado se le cancela el sueldo de quince días y el 30% adicional de la vacación. Por lo que se calculará solo el 30% adicional de la siguiente forma:

Vacación = \$219.35 mensual /30 días

= \$7.311666667 diario x 15 días

= \$109.675 x 30%

= \$32.90 = \$142.58 por empleado

Vacación (34 empleados) = \$32.90 x 34 empleados

= \$1,118.60

Vacación Trimestral = \$1,118.60 / 4 trimestres

= \$279.65 trimestral

- **Aguinaldo** (Empleados Directos) \$3,728.95

Este valor es fijo debido a que los empleados que laboran en la producción se les cancela un salario fijo, dicho valor se calcula para 34 empleados que son los que laboran en la producción.

Aguinaldo Trimestral = \$3,728.75 / 4 trimestres

= \$932.24 trimestral

- **Indemnización** (Empleados Directos)

Este valor es fijo debido a que los empleados que laboran en la producción se les cancela un salario fijo, dicho valor se calcula para 34 empleados que son los que laboran en la producción.

Indemnización Trimestral = \$7,457.90 / 4 trimestres

= \$1,864.48 trimestral

- **Aporte Patronal ISSS (Empleados Directos)**

Este valor es fijo debido a que el salario que se les paga a los empleados que laboran en la producción es fijo, el dato se determina en base al salario de cada empleado aplicando un porcentaje de 7.5% que corresponde al aporte patronal establecido por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (Ver Planilla)

$$\text{Aporte Patronal ISSS (Salario)} = \$219.35 \times 7.5\%$$

$$= \$16.45 \times 34 \text{ empleados}$$

$$= \$559.30 \text{ mensual}$$

$$\text{Aporte Patronal ISSS Anual} = \$559.30 \text{ mensual} \times 12 \text{ meses}$$

$$= \$6,711.60$$

$$\text{Aporte Patronal ISSS Trimestral} = \$559.30 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses}$$

$$= \$ 1,677.90$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal ISSS que se le cálculo a la vacación el cual es:

$$\text{Aporte Patronal ISSS (Vacación) Trimestral} = \$83.98 / 4 \text{ trimestres}$$

$$= \$20.995 \text{ trimestral}$$

$$\text{Aporte Patronal ISSS Total} = \$1,677.90 + \$20.995$$

$$= \$1,698.895 \text{ Trimestral}$$

$$= \$1,698.90 \text{ Trimestral aproximadamente}$$



- **Aporte Patronal AFP**(Empleados Directos)

Este valor es fijo debido a que el salario que se les paga a los empleados que laboran en la producción es fijo, el dato se determina en base al salario de cada empleado aplicando un porcentaje establecido de 6.75%.

$$\text{Aporte Patronal AFP (Salario)} = \$219.35 \times 6.75\%$$

$$= \$14.81 \times 34 \text{ empleados}$$

$$= \$503.54 \text{ mensual}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Anual} = \$503.54 \text{ mensual} \times 12 \text{ meses}$$

$$= \$6,042.48$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Trimestral} = \$503.54 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses} = \$1,510.62$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal AFP que se le cálculo a la vacación el cual es:

$$\text{Aporte Patronal AFP (Vacación) Trimestral} = \$75.48 / 4 \text{ trimestres}$$

$$= \$18.87 \text{ trimestral}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Total} = \$1,510.62 + \$18.87$$

$$= \$1,529.49 \text{ Trimestral}$$

- **Vacaciones** (Empleados Indirectos) \$97.50

Este valor es fijo debido a que los empleados que laboran de manera indirecta con la producción se les cancela un sueldo fijo, dicho valor se calcula para 2 empleados que son los que laboran de manera indirecta con la producción; el cual se calcula sobre el salario diario de quince días más el 30%. El valor de la vacación de los 2 empleados se dividirá entre los 4 trimestres para reflejarlo de manera trimestral. (Ver Planillas)

Vacación Trimestral = \$97.50 / 4 trimestres

= \$24.375 Trimestral

= \$24.38 Trimestral aproximadamente

- **Aguinaldo** (Empleados Indirectos) \$325.00

Este valor es fijo debido a que los empleados que laboran de manera indirecta con la producción se les cancela un sueldo fijo, dicho valor se calcula para 2 empleados.

Aguinaldo Trimestral = \$325.00 / 4 trimestres

= \$81.25 trimestral

- **Indemnización** (Empleados Indirectos)

Este valor es fijo debido a que los empleados que laboran de manera indirecta con la producción se les cancela un sueldo fijo, dicho valor se calcula para 2 empleados que son los que supervisan la producción.

Indemnización Trimestral = \$650.00 / 4 trimestres

= \$162.50 trimestral

- **Aporte Patronal ISSS** (Empleados Indirectos)

Este valor es fijo debido a que el sueldo que se les paga a los empleados que laboran de manera indirecta con la producción es fijo, el dato se determina en base al sueldo de cada empleado aplicando un porcentaje de 7.5% que corresponde al aporte patronal establecido por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Aporte Patronal ISSS Mensual = \$585.00 anual / 12 meses

= \$48.75 mensual

Aporte Patronal ISSS Trimestral = \$48.75 mensual x 3 meses = \$ 146.25

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal ISSS que se le cálculo a la vacación de los empleados indirectos el cual es:

$$\text{Aporte Patronal ISSS (Vacación) Trimestral} = \$7.32 / 4 \text{ trimestres}$$

$$= \$1.83 \text{ trimestral}$$

$$\text{Aporte Patronal ISSS Total} = \$146.25 + \$1.83$$

$$= \$148.08 \text{ trimestral}$$

- **Aporte Patronal AFP**(Empleados Indirectos)

Este valor es fijo debido a que el sueldo que se les paga a los empleados que laboran en forma indirecta con la producción es fijo, el dato se determina en base al sueldo de cada empleado aplicando un porcentaje establecido de 6.75%.

$$\text{Aporte Patronal AFP Mensual} = \$526.56 \text{ anual} / 12 \text{ meses}$$

$$= \$43.88 \text{ mensual}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Trimestral} = \$43.88 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses} = \$131.64$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal AFP que se le cálculo a la vacación el cual es:

$$\text{Aporte Patronal AFP (Vacación) Trimestral} = \$6.58 / 4 \text{ trimestres}$$

$$= \$1.645 \text{ trimestral}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Total} = \$131.64 + \$1.645$$

$$= \$133.285 \text{ trimestral}$$

$$= \$133.29 \text{ Trimestral aproximadamente}$$

El total de horas utilizadas para la elaboración de los productos camisa y calzoneta se toman por departamento del presupuesto de mano de obra directa, lo cual al sumar el tiempo utilizado

en los tres departamentos corresponde al 100% para establecer el porcentaje por departamentos para cada producto camisa y calzoneta.

Departamento de cortado y armado 0.53horas

Departamento de estampado 0.16horas

Departamento de bordado 0.12horas

Total 0.81horas = 100%

En el departamento de cortado y armado se incurre en un tiempo de 0.33 horas, departamento de estampado 0.08 horas y departamento de bordado 0.12 horas para el producto camisa y se establece un porcentaje de la siguiente forma:

### ***Producto Camisa***

Departamento de Cortado y Armado = 0.33 horas / 0.81 horas

$$= 0.407407407 \times 100$$

$$= 40.74\%$$

Departamento de Estampado = 0.08 horas / 0.81 horas

$$= 0.098765432 \times 100$$

$$= 9.88\%$$

Departamento de Bordado = 0.12 horas / 0.81 horas

$$= 0.148148148 \times 100 = 14.81\%$$

### ***Producto Calzoneta***

Departamento de Cortado y Armado = 0.20 horas / 0.81horas

$$= 0.24691358 \times 100 = 24.69\%$$

Departamento de Estampado = 0.08 horas / 0.81 horas

$$= 0.098765432 \times 100$$

$$= 9.88\%$$

Departamento de Bordado = 0.00 horas

El total de este presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación el cual es de \$104,708.12, se distribuirá por el porcentaje calculado anteriormente para determinar el costo por departamentos para cada producto camisa y calzoneta.

***Producto Camisa***

Departamento de Cortado y Armado = \$104,708.12 x 40.74%

$$= \$42,658.09$$

Departamento de Estampado = \$104,708.12 x 9.88%

$$= \$10,345.16$$

Departamento de Bordado = \$104,708.12 x 14.81%

$$= \$15,507.27$$

CIF aplicados (Camisa) = \$42,658.09 + \$10,345.16 + \$15,507.27

$$= \$68,510.52$$

***Producto Calzoneta***

Departamento de Cortado y Armado = \$104,708.12 x 24.69%

$$= \$25,852.43$$

Departamento de Estampado = \$104,708.12 x 9.88%

$$= \$10,345.16$$

Departamento de Bordado = \$0.00

CIF aplicados (Camisa) = \$25,852.43 + \$10,345.16 + \$0.00

= \$36,197.59

Total CIF Aplicados = \$68,510.52 + \$36,197.59

= \$104,708.11

## **5.11 Costos Indirectos de Fabricación por Unidad Producida**

### **Procedimientos para su elaboración**

Inicialmente se procede a llenar el encabezado del presupuesto donde se detalla el nombre de la empresa, nombre del presupuesto que se está elaborando y el periodo cubierto por este.

Seguidamente se coloca en la primera columna el nombre del producto para el cual se elabora el presupuesto, en la siguiente la distribución de los Costos Indirectos de Fabricación, luego se detalla las unidades producidas y en la última columna se coloca los Costos Unitarios Indirectos.

Para completar la información en cada una de las columnas se determina de la siguiente manera:

La distribución de los costos indirectos de fabricación de cada producto se obtiene del factor que resulta de dividir el total de los costos indirectos de fabricación entre el total de horas de mano de obra directa y este resultado se multiplica por la suma de las horas totales empleadas por cada uno de los departamentos para cada productos; las unidades producidas se obtienen del presupuesto de producción. Posteriormente se divide la distribución de los costos indirectos de fabricación por las unidades producidas obteniendo el costo unitario de fabricación para cada producto. A continuación se presenta el modelo de costos indirectos de fabricación por unidad producida.

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo Indirectos de Fabricación por Unidad Producida**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**

Producto	Distribución de CIF	Unidades Producidas	Costos Indirectos de Fabricación por Unidad
Producto 1			
Producto 2			
<b>Total</b>			

Se incluirá la solución del caso práctico El Deporte, S.A. de C.V., para este apartado con el objetivo de facilitar la comprensión.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo Indirectos de Fabricación por Unidad Producida**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Producto	Distribución de CIF	Unidades Producidas	Costos Indirectos de Fabricación por Unidad
Camisa	\$ 68,510.522916	57,075	\$ 1.2003595780
Calzoneta	\$ 36,197.597084	57,075	\$ 0.6342110746
<b>Total</b>	<b>\$ 104,708.120000</b>	<b>114,150</b>	<b>\$ 1.834570653</b>

**Análisi:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., tendrá costos unitarios indirectos por unidad de \$1.2003595780 para el producto camisa y \$0.6342110746 para el producto calzoneta.

Este

presupuesto se hace para efecto de determinar el costo indirecto de fabricación por unidad, tomando la distribución de los costos indirectos de fabricación que se determinan en el presupuesto de costos indirectos de fabricación por cada producto camisa y calzoneta y se divide entre las unidades producidas así:

CIF p/Unidad (Camisa) = Distribución de CIF / Unidades Producidas

$$= \$68,510.522916 / 57,075 \text{ unidades}$$

$$= \$1.2003595780$$

CIF p/Unidad (Calzoneta) = Distribución de CIF / Unidades Producidas

$$= \$36,197.597084 / 57,075 \text{ unidades}$$

$$= \$0.6342110746$$

## **5.12 Presupuesto de Costo Unitario de Producción**

### **Pasos a seguir para la elaboración de este presupuesto**

Se deberá considerar al llenar el presupuesto de costos unitario de producción las cantidades de cada elemento del costo a utilizar así como el costo de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Detallar los costos totales por cada elemento el cual es obtenido de la siguiente forma:

Para obtener el costo unitario de la materia prima se divide la compra total de materia prima entre el consumo de materia prima.

El costo total de mano de obra directa por producto es dividido entre las unidades a producir (datos tomados del presupuesto de mano de obra directa) dando como resultado el costo unitario de producción de mano de obra directa.

Con respecto a los costos indirectos de fabricación se toma del apartado de costos indirectos de fabricación por unidad producida.

Los costos unitarios de producción por cada elemento se suman verticalmente para determinar el costo unitario de producción por producto terminado. A continuación se presenta el modelo de presupuesto de costo unitario de producción a utilizar.



**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo Unitario de Producción**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**  
**Producto X**

Concepto	Costo	Unidades	Costo Unitario de Producción
Material Directo			
Mano de Obra Directa			
Costo Indirecto de Fabricación			
<b>Total</b>			

Siguiendo con la solución del caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V., se elaborará el presupuesto de costo unitario de producción por producto a elaborar.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo Unitario de Producción**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**  
**Producto: Camisa**

Concepto	Costo	Unidades	Costo Unitario de Producción
Material Directo	\$ 2.50	1y	\$ 2.50
Mano de Obra Directa	\$ 61,382.378	57075	\$ 1.07547
Costo Indirecto de Fabricación			\$ 1.200359578
<b>Total</b>			<b>\$ 4.775828304</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., tendrá un costo unitario de producción de \$4.775828304 para el producto camisa.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo Unitario de Producción**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**  
**Producto: Calzoneta**

Concepto	Costo	Unidades	Costo Unitario de Producción
Material Directo	\$ 2.50	3/4y	\$ 1.875
Mano de Obra Directa	\$ 28,112.422	57075	\$ 0.49255
Costo Indirecto de Fabricación			\$ 0.634211075
<b>Total</b>			<b>\$ 3.002</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., tendrá un costo unitario de producción de \$3.002 para el producto calzoneta.

Este presupuesto se elabora por productos para determinar el costo unitario de producción tomando en cuenta el costo en que se incurre por cada elemento de producción los cuales son:

*Material Directo.* La empresa establece que para elaborar una camisa se incurre en una yarda de tela, la cual tiene un costo de \$2.50 por yarda y para la calzoneta se ocupa  $\frac{3}{4}$  yardas de tela a un costo de \$2.50.

CUP de Material Directo (Camisa) = 1 yarda de tela x \$2.50

= \$2.50

CUP de Material Directo (Camisa) =  $\frac{3}{4}$  yarda de tela x \$2.50

= \$1.875

*Mano de Obra Directa.* Se toma el costo total que se incurre en la camisa y las horas que se utilizan para elaborar las unidades producidas datos que se toman del presupuesto de mano de obra directa.

CUP de Mano de obra directa (Camisa) = \$61,382.378 / 57,075

= \$1.07547

CUP de Mano de obra directa (Calzoneta) = \$28,112.422 / 57,075

= \$0.49255

*Costo Indirecto de Fabricación.* Se toma del presupuesto de costos indirectos de fabricación por unidad producida.

Se suman los costos unitarios de producción de cada elemento para obtener el costo unitario de producción por unidad.

### **5.13 Presupuesto de Inventario Final de Materia Prima**

#### **Pasos a seguir para su elaboración**

Al igual que los presupuestos anteriores, este posee un encabezado donde se detalla el nombre de la empresa, nombre del presupuesto que se está elaborando y el periodo cubierto por este.

Posterior a las generalidades que lleva el formato, en la primera columna se describen los materiales que se utilizan para la elaboración de los productos; en la siguiente columna se coloca las cantidades de inventario final de materia prima por trimestre que para este caso es la tela que se utiliza para la fabricación de los uniformes deportivos este se multiplica por el precio de la materia prima obteniendo el valor total de la materia prima para cada trimestre; finalmente en la columna se realiza la sumatoria de cada uno de los trimestres.

Los datos a utilizar se obtienen de la siguiente forma:

Las cantidades de materia prima que se tendrá al final del periodo es fijado por la empresa, es decir la cantidad de yardas de tela se multiplica por el precio unitario que esta tiene obteniendo un total por trimestre y así para los cuatro trimestres de modo que resulte un total anual.

El modelo de presupuesto de Inventario Final de Materia Prima, es el siguiente:

Empresa, S.A. de C.V.  
Presupuesto de Inventario Final de Materia Prima  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X

Materia Prima	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total
Dasli															
Total															

Siguiendo con la solución del caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.,a continuación se elabora el presupuesto de Inventario Final de Materia Prima:

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Inventario Final de Materia Prima**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Materia Prima	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total	P/U	Unidades	Total
Dasli	2.50	3594,15 y	8,985.38	2.50	3,014,55 y	7,536.38	2.50	3,797,06 y	9,492,65	2.50	2500 y	6,250.00	2.50	2,500 y	6,250.00
<b>Total</b>			<b>8,985.38</b>			<b>7,536.38</b>			<b>9,492,65</b>			<b>6,250.00</b>			<b>6,250.00</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V. desea tener un Inventario Final de Materia Prima de 2,500 yardas de tela Dasli a un costo de \$2.50 haciendo un total de \$6,250.00

Para efecto de determinar el inventario final de materia prima se toman el inventario del presupuesto de compra de materia prima y se multiplica por el precio que tiene una yarda de tela (Dasli) el cual es de \$2.50 de la siguiente forma:

Inventario Final de MP = 3,594.15 yardas x \$2.50 por yarda

= \$8,985.375 (Trimestre 1)

Inventario Final de MP = 3,014.55 yardas x \$2.50 por yarda

= \$7,536.375 (Trimestre 2)

Inventario Final de MP = 3,797.06 yardas x \$2.50 por yarda

= \$9,492.65 (Trimestre 3)

Inventario Final de MP = 2,500 yardas x \$2.50 por yarda

= \$6,250.00 (Trimestre 4)

La cantidad del cuarto trimestre sería la cantidad que se colocará en el total anual la cual es 2,500 yarda obteniendo un valor de \$6,250.00.

## **5.14 Presupuesto de Inventario Final de Productos Terminados**

### **Procedimientos a seguir para su elaboración**

Se inicia con colocar el encabezado el cual contiene nombre de la empresa, nombre del presupuesto del que se trata y el periodo que cubre.

Para efecto de elaborar el formato que tendrá dicho presupuesto, en la primera columna se coloca el nombre de los productos que se están presupuestando y en las próximas columnas se describen los cuatros trimestres y una última para el total anual; en dichas columnas se especificara las unidades de productos terminados que hay en cada trimestre el precio unitario que tendrá el producto terminado y el total por trimestre.

Posteriormente se procede a la aplicación de dicho presupuesto por lo que las unidades de productos terminados (las cuales son establecidas por la empresa) se multiplican por el precio unitario que tendrá el artículo terminado, el cual se obtiene del presupuesto de costo unitario de producción. Lo que resulte de cada trimestre se sumara para obtener un total anual que será el inventario final de productos terminados. A continuación se presenta el modelo de presupuesto final de productos terminados para su elaboración:

Empresa, S.A. de C.V.  
Presupuesto de Inventario Final de Productos Terminados  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X

Concepto	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total
Producto 1															
Producto 2															
Total															

A continuación se procede a desarrollar el presupuesto de Inventario Final de Productos Terminados para la empresa El Deporte, S.A. de C.V.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Inventario Final de Productos Terminados**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total		
	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total	Unidad	P/U	Total
Camisa	2871	\$ 4.775828304	\$ 13,711.403062	2208	\$ 4.775828304	\$ 10,545.028896	2650	\$ 4.775828304	\$ 12,655.945007	3865	\$ 4.775828304	\$ 18,458.576397	3865	\$ 4.775828304	\$ 18,458.576397
Calzoneta	2871	\$ 3.001763373	\$ 8,618.062644	2208	\$ 3.001763373	\$ 6,627.893528	2650	\$ 3.001763373	\$ 7,954.672939	3865	\$ 3.001763373	\$ 11,601.815437	3865	\$ 3.001763373	\$ 11,601.815437
<b>Total</b>			<b>\$ 22,329.465706</b>			<b>\$ 17,172.922424</b>			<b>\$ 20,610.617946</b>			<b>\$ 30,060.391834</b>			<b>\$ 30,060.391834</b>

Análisis:

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., ascenderá de Inventario Final de Productos Terminados en los productos camisa de 3865 unidades y calzoneta 3865 unidades lo cual equivale a un total de \$30,060.391834 para ambos productos.



Con el fin de determinar el inventario final de productos terminados se toma el inventario del presupuesto de producción y se multiplica por el costo unitario de producción que se determinó en el presupuesto de costo unitario de producción por cada producto de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}\text{Inventario Final de PT} &= 2,871 \text{ yardas} \times \$4.775828304 \text{ por yarda} \\ &= \$13,711.403062 \text{ (Trimestre 1)}\end{aligned}$$

El procedimiento anterior se realiza para cada trimestre, tomando en cuenta que las unidades para el trimestre 2 son 2,208 unidades, trimestre 3 2,650 unidades y el trimestre 4 3,865 unidades para el producto camisa.

Con respecto al producto calzoneta las unidades de inventario final de productos terminados son las mismas que para el producto camisa, con un costo unitario de producción de \$3.001753373.

$$\begin{aligned}\text{Inventario Final de PT} &= 2,871 \text{ yardas} \times \$3.001753373 \text{ por yarda} \\ &= \$8,618.062644 \text{ (Trimestre 1)}\end{aligned}$$

El procedimiento anterior se realiza para cada trimestre, tomando en cuenta que las unidades para el trimestre 2 son 2,208 unidades, trimestre 3 2,650 unidades y el trimestre 4 3,865 unidades para el producto calzoneta.

## **5.15 Presupuesto de Costo de Venta**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

Cada formato de presupuesto contiene inicialmente un encabezado en el cual se detalla el nombre de la empresa para la cual se elaboraran los presupuestos, nombre del presupuesto al que se refiere y el periodo que cubre.

Posteriormente en la primera columna se detallan los conceptos que tendrá una fórmula para calcular el costo de venta la cual es: Materia prima a utilizar más mano de obra directa más costos indirectos de fabricación obteniendo el Total de costo de producción más el inventario inicial de productos terminados menos el inventario final de productos terminados; se agregan cuatro columnas para cada trimestre con el costo que tendrá cada elemento y la última columna que contiene la sumatoria de los trimestres.

Los datos a utilizar se obtienen de la siguiente forma:

Del presupuesto de consumo de materia prima se toma el uso total de materia prima (cantidades yardas, gramos, etc.) lo que se multiplica por el precio que tiene la materia prima, obteniendo la materia prima a utilizar.

El valor de la mano de obra directa se adquiere del presupuesto de mano de obra directa, el cual es el costo que tiene la mano de obra para cada producto.

Los costos indirectos de fabricación se toman del presupuesto de costos indirectos de fabricación.

Del presupuesto de producción se toma el inventario inicial de productos terminado en unidades el cual se multiplica por el costo unitario de producción tomado del presupuesto del costo unitario de producción resultando el inventario final de productos terminados.

El inventario final de productos terminados se obtiene del presupuesto de inventario de productos terminados. El formato a utilizar para la elaboración del presupuesto se presenta a continuación:

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo de Venta**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo
Materia Prima a Utilizar					
Mano de Obra Directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Total de Costo de Producción					
Inventario Inicial de Productos Terminados					
Inventario Final de Productos Terminados					
<b>Total</b>					

**Procedimiento:**

**Materia Prima a utiliza**

Del presupuesto de consumo de materia prima

Uso total de materia prima "Dasli" x precio valuado

**Inventario Inicial de Productos Terminados**

Del presupuesto de producción

Inventario inicial real de productos terminado x Costo Unitario de producci

**Inventario Final de Productos Terminados**

Del presupuesto de inventario final de productos terminados

Para efecto del caso práctico se desarrollara el presupuesto de costo de venta para la empresa El Deporte, S.A de C.V.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costo de Venta**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo
Materia Prima a Utilizar	\$ 76,273.75	\$ 59,902.50	\$ 50,242.50	\$ 63,284.38	\$ 249,703.13
Mano de Obra Directa	\$ 22,373.70	\$ 22,373.70	\$ 22,373.70	\$ 22,373.70	\$ 89,494.80
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 28,318.87	\$ 25,786.77	\$ 24,292.66	\$ 26,309.84	\$ 104,708.12
Total de Costo de Producción	\$ 126,966.32	\$ 108,062.97	\$ 96,908.86	\$ 111,967.91	\$ 443,906.05
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ 12,000.00	\$ 22,329.47	\$ 17,172.92	\$ 20,610.62	\$ 12,000.00
Inventario Final de Productos Terminados	\$ 22,329.47	\$ 17,172.92	\$ 20,610.62	\$ 30,060.39	\$ 30,060.39
<b>Total</b>	<b>\$ 116,636.85</b>	<b>\$ 113,219.51</b>	<b>\$ 93,471.16</b>	<b>\$ 102,518.14</b>	<b>\$ 425,845.65</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., incurrirá en un costo de venta de \$ 425,845.65 en los artículos Camisa y Calzoneta.

**Procedimiento:**

**Materia Prima a utiliza**

Del presupuesto de consumo de materia prima

Uso total de materia prima "Dasli" x precio valuado

99,881.25 yardas x \$2.50 = \$249,703.125

**Inventario Inicial de Productos Terminados**

Del presupuesto de producción

Inventario inicial real de productos terminado x Costo Unitario de producción

2000 unidades x \$3.50 = \$7,000.00

2000 unidades x \$2.50 = \$5,000.00

\$12,000.00

**Inventario Final de Productos Terminados**

Del presupuesto de inventario final de productos terminados

\$ 30,060.39      173

Este presupuesto se realiza sumando el costo de los tres elementos del costo (materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) sumándole el inventario inicial de productos terminados y restando el inventario final de productos terminados.

El costo de materia prima se calcula en base a la cantidad de yardas que se determinan en el presupuesto de consumo de materia prima para ambos productos multiplicando por el precio de la yarda de tela el cual es de \$2.50 de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}\text{Materia Prima a Utilizar (Trimestre 1)} &= 30,509.50 \text{ yardas} \times \$2.50 \text{ por yarda} \\ &= \$76,273.75\end{aligned}$$

Tomando en cuenta que para el trimestre 2 la cantidad de yardas es 23,961, trimestre 3 son 20,097 yarda y trimestre 4 son 25,313.75 yardas se realiza el mismo procedimiento.

El costo de mano de obra directa se toma del presupuesto de mano de obra directa el costo total por trimestre para ambos productos, como el salario que ganan los empleados de la producción es fijo el costo será igual para los cuatro trimestres:

$$\text{Mano de Obra Directa (Trimestre 1, 2, 3, 4)} = \$22,373.70$$

El costo indirecto de fabricación se toma del presupuesto de costos indirectos de fabricación, los cuales son los siguientes:

$$\text{Trimestre 1} = \$28,318.87$$

$$\text{Trimestre 2} = \$25,786.77$$

$$\text{Trimestre 3} = \$24,292.66$$

$$\text{Trimestre 4} = \$26,309.84$$

El costo del inventario inicial de productos terminados se determina por trimestres, tomando el inventario inicial del presupuesto de producción, multiplicado por el costo unitario de producción del presupuesto de costo unitario de producción de la siguiente forma:

Trimestre	Unidades	Camisa		Calzoneta		Inventario Inicial de PT
		Costo Unitario de Producción	Costo Total	Costo Unitario de Producción	Costo Total	
1	2,000	\$3.50	\$ 7,000.00	\$2.50	\$ 5,000.00	\$12,000.00
2	2,871	\$4.775828304	\$13,711.40306	\$3.001753373	\$ 8,618.033934	\$22,329.43699
3	2,208	\$4.775828304	\$10,545.0289	\$3.001753373	\$ 6,627.871448	\$17,172.90035
4	2,650	\$4.775828304	\$12,655.94501	\$3.001753373	\$ 7,954.646438	\$20,610.59145

El dato de inventario inicial calculado en el cuadro puede variar con el determinado en el presupuesto de costo de ventas, debido a aproximaciones al momento de efectuar los cálculos respectivos.

El costo anual de inventario inicial de productos terminados es el mismo costo del inventario inicial de productos terminados del primer trimestre el cual es de \$12,000.00.

El inventario final de productos terminados se toma del presupuesto de inventario final de productos terminados para ambos productos.

Trimestre 1 = \$22,329.465706

Trimestre 2 = \$17,172.922424

Trimestre 3 = \$20,610.617946

Trimestre 4 = \$30,060.391834

## 5.16 Presupuesto de Gastos de Operación

### Pasos a seguir para su elaboración

Inicialmente se colocan los elementos del encabezado: nombre de la empresa, nombre del presupuesto al que se refiere y periodo que cubre.

Posteriormente en la primera columna del formato se detallan los gastos de operación el que comprende gastos de venta como sueldo, comisiones, etc.; y gastos de administración por

aguinaldos, depreciación, papelería y útiles, etc.; en las siguiente columnas se colocan los valores de cada gasto y se distribuye por trimestre los cuales se suman obteniendo un total anual. El modelo del presupuesto de gastos de operación a utilizar es el siguiente:

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Gastos de Operación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 1	Trimestre 1	Trimestre 1	Total
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldos					
Papelería y Útiles					
Agua					
Depreciación de Mobiliario y Equipo					
Depreciación de Edificio					
Energía Eléctrica					
Aguinaldos					
Vacaciones					
Indemnización					
Aporte patronal ISSS					
Aporte patronal ISSS sueldo					
Aporte Patronal AFP					
Aporte Patronal AFP vacación					
Honorarios Profesionales					
Publicidad					
<b>Total de Gastos de Ventas</b>					
<b>Gastos de Administración</b>					
Sueldos					
Papelería y Útiles					
Agua					
Depreciación de Mobiliario y Equipo					
Depreciación de Edificio					
Aguinaldos					
Vacaciones					
Indemnización					
Aporte patronal ISSS					
Aporte patronal ISSS vacacion					
Aporte Patronal AFP					
Aporte Patronal AFP vacación					
Honorarios Profesionales					
Energía Eléctrica					
Publicidad					
<b>Total de Gastos de Administración</b>					
<b>Total Gastos de Operación</b>					

A continuación se desarrolla el presupuesto de gastos de operación para el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V.:

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Gastos de Operación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 1	Trimestre 1	Trimestre 1	Total
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldos	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 8,100.00
Papelería y Utiles	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 600.00
Agua	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 836.55	\$ 836.55	\$ 836.55	\$ 836.55	\$ 3,346.19
Depreciación de Edificio	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 2,000.00
Energía Eléctrica	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 240.00
Aguinaldos	\$ 84.38	\$ 84.38	\$ 84.38	\$ 84.38	\$ 337.50
Vacaciones	\$ 25.31	\$ 25.31	\$ 25.31	\$ 25.31	\$ 101.25
Indemnización	\$ 168.75	\$ 168.75	\$ 168.75	\$ 168.75	\$ 675.00
Aporte patronal ISSS	\$ 153.82	\$ 153.82	\$ 153.82	\$ 153.81	\$ 615.27
Aporte Patronal AFP	\$ 138.42	\$ 138.42	\$ 138.42	\$ 138.42	\$ 553.68
Honorarios Profesionales	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 1,440.00
Publicidad	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 540.00
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 4,647.23</b>	<b>\$ 4,647.23</b>	<b>\$ 4,647.23</b>	<b>\$ 4,647.22</b>	<b>\$ 18,588.89</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Sueldos	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 22,500.00
Papelería y Utiles	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 900.00
Agua	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 60.00
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 1,254.83	\$ 1,254.83	\$ 1,254.83	\$ 1,254.83	\$ 5,019.31
Depreciación de Edificio	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 3,000.00
Aguinaldos	\$ 234.38	\$ 234.38	\$ 234.38	\$ 234.38	\$ 937.50
Vacaciones	\$ 70.31	\$ 70.31	\$ 70.31	\$ 70.31	\$ 281.25
Indemnización	\$ 468.75	\$ 468.75	\$ 468.75	\$ 468.75	\$ 1,875.00
Aporte patronal ISSS	\$ 427.22	\$ 427.22	\$ 427.22	\$ 427.23	\$ 1,708.89
Aporte Patronal AFP	\$ 384.49	\$ 384.49	\$ 384.49	\$ 384.49	\$ 1,537.95
Honorarios Profesionales	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 2,160.00
Energía Eléctrica	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 360.00
Publicidad	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 360.00
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<b>\$ 10,174.97</b>	<b>\$ 10,174.97</b>	<b>\$ 10,174.97</b>	<b>\$ 10,174.98</b>	<b>\$ 40,699.90</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 14,822.20</b>	<b>\$ 14,822.20</b>	<b>\$ 14,822.20</b>	<b>\$ 14,822.20</b>	<b>\$ 59,288.79</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., incurrirá en gastos de venta de \$18,588.89 y gastos de administración de \$40,699.90 haciendo un total de gastos de operación de \$59,288.79, el cuál es dividido en cuatro trimestres.



Los datos de este presupuesto se establecen de forma anual y se determinaran trimestralmente, los cuales se deberán dividir en gastos de operación y gastos de venta entre los cuales tenemos:

- **Sueldos Administrativos** \$22,500.00 anuales

Los sueldos administrativos son parte de los gastos de administración pertenecen a los empleados que laboran en el departamento de administración, se calculara mensual y luego trimestral como sigue:

Cantidad	Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Trimestral
1	Contador	\$ 350.00	\$ 1,050.00
1	Gerente	\$ 400.00	\$ 1,200.00
1	Secretaria	\$ 225.00	\$ 675.00
1	Auxiliar	\$ 225.00	\$ 675.00
2	Vigilante	\$ 225.00	\$ 1,350.00
1	Ordenanza	\$ 225.00	\$ 675.00
Total			<u>\$ 5,625.00</u>

Sueldo Trimestral Contador = \$350.00 mensual x 3 meses

= \$1,050.00 trimestral

Este procedimiento se hace por cada empleado para determinar el sueldo trimestral por cada empleado y luego se establece el sueldo trimestral el cual es:

Sueldo Administrativo Trimestral = \$5,625.00

- **Sueldo de Venta** \$8,100.00

Este sueldo pertenece a los empleados que laboran en el departamento de ventas, los vendedores que se encargan de la venta de mercadería de la empresa, a los cuales se le cancela \$225.00 mensual, por lo que pertenece a los gastos de venta.

Vendedores = \$225.00 mensual x 3 empleados

= \$675.00 mensual x 3 meses

= \$2,025.00 trimestral

- **Papelería y Útiles** \$1,500.00 anuales

Este gasto se debe al consumo de papelería y útiles que tienen cada departamento, el cual se distribuye en gasto de ventas 40% y gasto de administración 60% según la cantidad consumida por cada uno, el departamento de administración es el que consume más en papelería y útiles por lo que se le da un porcentaje mayor, el cual se calcula de la siguiente forma:

Costo Mensual = \$1,500.00 anual / 12 meses

= \$125.00 mensual

Costo Trimestral = \$125.00 mensual x 3 meses

= \$375.00

Este gasto de \$375.00 trimestral se distribuye en gasto de venta y administración de la siguiente manera:

Gastos de Venta = \$375.00 trimestral x 40%

= \$150.00 trimestral

Gastos de Administración = \$375.00 trimestral x 60%

= \$225.00 trimestral

- **Agua** \$100.00 anual

Este gasto es por el consumo de agua potable de los empleados que laboran en la empresa, el porcentaje en el cual van a ser distribuidos es gastos de administración 60% y gastos de ventas

40% la empresa lo estableció así debido a que existe más personal administrativo que de ventas, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Costo Mensual} = \$100.00 \text{ anual} / 12 \text{ meses}$$

$$= \$8.333333 \text{ mensual}$$

$$\text{Costo Trimestral} = \$8.333333 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses}$$

$$= \$25.00$$

Este gasto de \$25.00 trimestral se distribuye en gasto de venta y administración de la siguiente manera:

$$\text{Gastos de Venta} = \$25.00 \text{ trimestral} \times 40\%$$

$$= \$10.00 \text{ trimestral}$$

$$\text{Gastos de Administración} = \$25.00 \text{ trimestral} \times 60\%$$

$$= \$15.00 \text{ trimestral}$$

- **Depreciación de Mobiliario y Equipo** 50% estableció por la Ley

La depreciación se determinará de acuerdo al método de línea recta, el cual es fijo debido a que es un porcentaje establecido por la Ley de Impuesto sobre la Renta.

$$\text{Mobiliario y equipo } \$11,775.00$$

$$\text{Inversión de Mobiliario y equipo } \$ 4,956.00$$

$$\text{Depreciación anual} = \$11,775.00 \times 50\% = \$5,887.50$$

$$= \$4,956.00 \times 50\% = \$ 2,478.00$$

$$\text{Depreciación anual} = \$5,887.50 + \$2,478.00$$

$$= \$8,365.50 \text{ anual}$$

Depreciación mensual = \$8,365.50 anual / 12 meses

= \$697.125 mensual

Depreciación Trimestral = \$697.125 mensual x 3 meses

= \$2,091.375

Del gasto por depreciación trimestral de \$2,091.375, el 40% es para el departamento de ventas y el 60% para el departamento de administración, el cual se estableció de acuerdo al uso que se le da a los bienes muebles.

Gastos de Venta = \$2,091.375 trimestral x 40%

= \$836.55 trimestral

Gastos de Administración = \$2,091.38 trimestral x 60%

= \$1,254.83 trimestral

- **Depreciación de Edificio** 5% estableció por la Ley

La depreciación se determinará de acuerdo al método de línea recta, el cual es fijo debido a que es un porcentaje establecido por la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Edificio \$100,000.00

Depreciación anual = \$100,000.00 x 5%

= \$5,000.00 anual

Depreciación mensual = \$5,000.00 anual / 12 meses

= \$416.66667 mensual

Depreciación Trimestral = \$416.66667 mensual x 3 meses

= \$1,250.00

Del gasto por depreciación trimestral de \$1,250.00, el 40% es para el departamento de ventas y el 60% para el departamento de administración, el cual se estableció de acuerdo al uso que se le da a los bienes muebles.

$$\text{Gastos de Venta} = \$1,250.00 \text{ trimestral} \times 40\%$$

$$= \$500.00 \text{ trimestral}$$

$$\text{Gastos de Administración} = \$1,250.00 \text{ trimestral} \times 60\%$$

$$= \$750.00 \text{ trimestral}$$

#### - **Aguinaldo**

Este valor lo establecen tanto para el área de administración el cual es de \$937.50 como para el área de ventas \$337.50, en base a los empleados que laboran en cada área:

El aguinaldo se calcula de acuerdo al art. 198 del código de trabajo, para este caso se le aplicó el sueldo de quince días a cada uno.

$$\text{Aguinaldo (Contador)} = \$350.00 / 30 \text{ días}$$

$$= \$11.6666667 \times 15 \text{ días}$$

$$= \$175.00$$

Este procedimiento para el cálculo del aguinaldo se hace para cada empleado tomando en cuenta el salario base.

$$\text{Aguinaldo Trimestral (Gasto de Admón.)} = \$937.50 / 4 \text{ trimestres}$$

$$= \$234.375 \text{ trimestral}$$

$$= \$234.38 \text{ trimestral aproximadamente}$$

Aguinaldo Trimestral (Gasto de Ventas) =  $\$337.50 / 4$  trimestres

= \$84.375 trimestral

= \$84.38 trimestral aproximadamente

- **Energía Eléctrica** \$600.00 anuales

Los datos se determinarán de forma mensual y después trimestral, el valor se considera de acuerdo a los metros cuadrados que tiene el espacio físico donde laboran los empleados administrativos y de ventas, por lo que se considera que el 60% es para administración y el 40% para ventas.

Costo Mensual =  $\$600.00$  anual / 12 meses

= \$50.00 mensual

Costo Trimestral =  $\$50.00$  mensual x 3 meses

= \$150.00 trimestral

La distribución de los gastos de administración y gastos de ventas es el siguiente:

Gastos de Administración =  $\$150.00$  trimestral x 60%

= \$90.00 trimestral

Gastos de Ventas =  $\$150.00$  trimestral x 40%

= \$60.00 trimestral

- **Vacación**

Este valor la empresa lo proporciona para el departamento de administración y el departamento de ventas, se calcula en base al sueldo de cada empleado, sobre el sueldo diario de quince días más el 30%. El valor de la vacación de los empleados se dividirá entre los 4 trimestres para reflejarlo de manera trimestral. Ejemplo:

La vacación se considerará solo el 30% adicional al sueldo de quince días tomando en cuenta que en la vacación correspondiente a cada empleado se le cancela el sueldo de quince días y el

30% adicional de la vacación. Por lo que se calculará solo el 30% adicional de la siguiente forma:

Vacación (Contador) = \$350.00 mensual / 30 días

= \$11.6666667 diario x 15 días

= \$175.00 quincenal x 30%

= \$52.50

El mismo procedimiento se realiza para cada empleado del área de administración con el fin de proporcionarles la cantidad que se le cancelará en concepto de vacación.

#### Gastos de Administración

Cantidad	Cargo	Vacación	Vacación Total
1	Contador	\$ 52.50	\$ 52.50
1	Gerente	\$ 60.00	\$ 60.00
1	Secretaria	\$ 33.75	\$ 33.75
1	Auxiliar	\$ 33.75	\$ 33.75
2	Vigilante	\$ 33.75	\$ 67.50
1	Ordenanza	\$ 33.75	\$ 33.75
Total			<u>\$281.25</u>

Vacación Trimestral = \$281.25 / 4 trimestres

= \$70.3125 trimestral

= \$70.31 Trimestral aproximadamente

## Gastos de Ventas

Cada empleado del departamento de ventas goza de una vacación del 30% adicional al sueldo de quince días de \$33.75.

Vendedores = \$33.75 c/u x 3 empleados

= \$101.25

Vacación Trimestral = \$101.25 / 4 trimestres

= \$25.3125 trimestral

= \$25.31 Trimestral aproximadamente

## - **Indemnización**

Este valor la empresa lo proporciona para el departamento de administración y el departamento de ventas y se calcula anualmente en base al sueldo de cada empleado, se dividirá entre los 4 trimestres para reflejarlo de manera trimestral.

Indemnización Trimestral (Gastos de Admón.) = \$1,875.00 / 4 trimestres

= \$468.75 trimestral

Indemnización Trimestral (Gastos de Ventas) = \$675.00 / 4 trimestres

= \$168.75 trimestral

## - **Aporte Patronal ISSS**

Este valor se calcula por cada empleado y para el área de administración como para el área de ventas, el dato se determina en base al sueldo de cada empleado aplicando un porcentaje del 7.5% que corresponde al aporte patronal establecido por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.



#### Gastos de Administración

Aporte Patronal ISSS Anual = \$140.65 mensual x 12 meses

$$= \$1,687.80$$

Aporte Patronal ISSS Trimestral = \$140.65 mensual x 3 meses

$$= \$421.95$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal ISSS que se le calculo a la vacación de los empleados indirectos el cual es:

Aporte Patronal ISSS (Vacación) Trimestral = \$21.09 / 4 trimestres = \$5.2725 trimestral

Aporte Patronal ISSS Total = \$421.95 + \$5.2725

$$= \$427.22 \text{ trimestral}$$

#### Gastos de Ventas

Aporte Patronal ISSS Anual = \$50.64 mensual x 12 meses

$$= \$607.68 \text{ anual}$$

Aporte Patronal ISSS Trimestral = \$50.64 mensual x 3 meses

$$= \$151.92$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal ISSS que se le calculo a la vacación de los empleados indirectos el cual es:

Aporte Patronal ISSS (Vacación) Trimestral = \$7.59 / 4 trimestres

$$= \$1.8975 \text{ trimestral}$$

Aporte Patronal ISSS Total = \$151.92 + \$1.8975

$$= \$153.8175 \text{ trimestral}$$

$$= \$153.82 \text{ Trimestral aproximadamente}$$

#### - **Aporte Patronal AFP**

Este valor se calcula por cada empleado y para el área de administración como para el área de ventas, el dato se determina en base al sueldo de cada empleado aplicando un porcentaje del 6.75% que corresponde al aporte patronal establecido.

##### Gastos de Administración

$$\text{Aporte Patronal ISSS Anual} = \$126.58 \text{ mensual} \times 12 \text{ meses}$$

$$= \$1,518.96 \text{ anual}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Trimestral} = \$126.58 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses}$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal AFP que se le calculo a la vacación el cual es:

$$\text{Aporte Patronal AFP (Vacación) Trimestral} = \$18.99 / 4 \text{ trimestres}$$

$$= \$4.7475 \text{ trimestral}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Total} = \$379.74 + \$4.7475$$

$$= \$384.4875 \text{ trimestral}$$

$$= \$384.49 \text{ Trimestral aproximadamente}$$

##### Gastos de Ventas

$$\text{Aporte Patronal ISSS Anual} = \$45.57 \text{ mensual} \times 12 \text{ meses}$$

$$= \$546.84 \text{ anual}$$

$$\text{Aporte Patronal AFP Trimestral} = \$45.57 \text{ mensual} \times 3 \text{ meses}$$

$$= \$136.71$$

A este valor trimestral se le adhiere el valor del aporte patronal AFP que se le calculo a la vacación el cual es:

Aporte Patronal AFP (Vacación) Trimestral = \$6.84 / 4 trimestres

= \$1.71 trimestral

Aporte Patronal AFP Total = \$136.71 + \$1.71

= \$138.42 trimestral

- **Honorarios Profesionales** \$3,600.00 anual

Este gasto se debe al pago que se realiza mensualmente al Auditor Externo que tiene la empresa el cual se cancela \$300.00 mensual. Del costo total, el 60% es para el departamento de administración y el 40% para el departamento de ventas.

Costos Mensual = \$3,600.00 anual / 12 meses

= \$300.00 mensual

Costo Trimestral = \$300.00 mensual x 3 meses

= \$900.00

La distribución de los gastos de administración y gastos de ventas es el siguiente:

Gastos de Administración = \$900.00 trimestral x 60%

= \$540.00 trimestral

Gastos de Ventas = \$900.00 trimestral x 40%

= \$360.00 trimestral

- **Publicidad** \$900.00 anual

Este gasto corresponde a una cuña publicitaria que cancela la empresa para publicidad de la mercadería que posee la empresa, el cual cancela \$75.00 mensual. Del costo total, el 40% es para el departamento de administración y el 60% para el departamento de ventas.

Costo Mensual = \$900.00 anual / 12 meses

= \$75.00 mensual

Costo Trimestral = \$75.00 mensual x 3 meses

= \$225.00

La distribución de los gastos de administración y gastos de ventas es el siguiente:

Gastos de Administración = \$225.00 trimestral x 40%

= \$90.00 trimestral

Gastos de Ventas = \$225.00 trimestral x 60%

= \$135.00 trimestral

## **5.17 Presupuesto de Inversión**

### **Pasos para la utilización del formato**

En este formato se llenara los elementos del encabezado con el nombre de la empresa, nombre del presupuesto al se refiere y periodo que cubre.

En la primera fila se ubicara los componentes contiene el formato de este presupuesto.

En la primera columna se detalla los elementos en lo que la empresa desea invertir y los saldos correspondientes para cada trimestre que sumados horizontalmente dará el total anual que invertirá. A continuación se presenta el formato de presupuesto de inversión a utilizar para su elaboración.

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Inversión**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

<b>Concepto</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>Total</b>
	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Mobiliario y Equipo					
Maquinaria					
<b>Total</b>					

Se realizará el presupuesto de inversión para el caso práctico el que servirá para una mejor comprensión del desarrollo de dicho presupuesto.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Inversión**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

<b>Concepto</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>Total</b>
	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Mobiliario y Equipo	\$ 1,400.07	\$ 1,400.07	\$ 1,400.07	\$ 1,400.07	\$ 5,600.28
Maquinaria	\$ 2,344.75	\$ 2,344.75	\$ 2,344.75	\$ 2,344.75	\$ 9,379.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3,744.82</b>	<b>\$ 3,744.82</b>	<b>\$ 3,744.82</b>	<b>\$ 3,744.82</b>	<b>\$ 14,979.28</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., incurrirá en el presupuesto de inversión la cantidad de \$5,600.28 para comprar mobiliario y equipo para el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011; el cual se pagará en cuatro cuotas iguales y para comprar maquinaria por un valor de \$9,379.00 las cuales serán canceladas en cuatro cuotas iguales.

Este presupuesto se elabora debido a que la empresa ha invertido en maquinaria y mobiliario y equipo de \$ 8,300.00 y \$4,956.00 respectivamente más IVA; estableciendo que la maquinaria se pagará en 4 cuotas iguales en cada trimestre y el mobiliario en 4 cuotas iguales al finalizar cada trimestre, lo cual se determina de la siguiente manera:

Inversión Mobiliario y Equipo = \$4,956.00 x 1.13 IVA

= \$5,600.28

Inversión Trimestral = \$5,600.28 / 4 cuotas

= \$1,400.07 trimestral

Inversión Maquinaria = \$8,300.00 x 1.13 IVA

= \$9,379.00

Inversión Trimestral = \$9,379.00 / 4 cuotas

= \$2,344.75 trimestral

## **5.18 Presupuesto de Flujo de Efectivo**

### **Pasos para la utilización del formato**

Para elaborar este presupuesto se parte del saldo final del ejercicio anterior.

Presentar en tres actividades diferentes en forma vertical, en donde uno refleja los ingresos, otro los egresos y el financiamiento.

Los ingresos de efectivo deben contener cobros a clientes, ventas al crédito y al contado, otros ingresos.

Los desembolsos (egresos de efectivo) para cada periodo; consisten principalmente en compra de materia prima al contado, pago de salarios a los obreros, los abonos a los préstamos bancarios, costos indirectos de fabricación, los gastos de operación, pago de impuestos determinados en el periodo; todos los egresos en los que la empresa ha incurrido.

La diferencia entre los ingresos y los egresos establecerá el movimiento de excesos o deficiencias; en el caso de obtener deficiencias, la empresa podrá hacer uso de financiamiento el cual se suma para obtener el saldo final de cada periodo.

El proceso anterior se hace para cada uno de los periodos, hasta obtener el saldo final presupuestado que debe presentarse en el Balance General Presupuestado. El modelo para elaborar el presupuesto de efectivo se muestra a continuación.

**Empresa, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Efectivo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 201X**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Saldo Inicial					
Ingresos					
Ventas (Cuentas por Cobrar)					
Cobros a Clientes					
<b>Disponibilidad de Efectivo</b>					
Egresos					
Materia Prima					
Salarios					
Costos Indirectos de Fabricacion					
Gastos de Operacion					
Impuestos					
Inversion					
Beneficios a Empleados por Pagar					
Retenciones por Pagar					
Pago a Proveedores					
<b>Total de Egresos</b>					
<b>Depreciación</b>					
<b>Excesos o Deficiencias</b>					
<b>Saldo Final</b>					

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., incurrirá en el presupuesto de efectivo la cantidad de \$120,039.01.

**Procedimiento:**

**Ingresos**

Ventas

Del presupuesto de ventas por Trimestres x Porcentaje Cobrado

**Egresos**

Materia Prima

Del presupuesto de compras de materia prima x Porcentaje Pagado

Pago de Proveedores

Saldo de Proveedores CP x Porcentaje Pagado

Inversión

Saldo Invertido/5 cuotas

El presupuesto de flujo de efectivo para el caso práctico de la empresa El Deporte, S.A. de C.V. es el siguiente.

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Efectivo**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Saldo Inicial	\$ 28,434.12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,434.12
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas (Cuentas por Cobrar)	\$ 168,942.60	\$ 146,421.00	\$ 112,628.40	\$ 135,150.00	\$ 563,142.00
Cobros a Clientes	\$ 25,000.00	\$ 29,813.40	\$ 25,839.00	\$ 19,875.60	\$ 100,528.00
<b>Disponibilidad de Efectivo</b>	<b>\$ 222,376.72</b>	<b>\$ 176,234.40</b>	<b>\$ 138,467.40</b>	<b>\$ 155,025.60</b>	<b>\$ 692,104.12</b>
Egresos					
Materia Prima	\$ 78,977.42	\$ 55,530.83	\$ 49,588.84	\$ 57,039.64	\$ 241,136.72
Salarios	\$ 22,373.70	\$ 22,373.70	\$ 22,373.70	\$ 22,373.70	\$ 89,494.80
Costos Indirectos de Fabricacion	\$ 28,597.19	\$ 27,531.57	\$ 20,904.79	\$ 27,674.57	\$ 104,708.12
Gastos de Operacion	\$ 15,386.29	\$ 16,051.62	\$ 13,756.70	\$ 14,094.18	\$ 59,288.79
Impuestos	\$ 17,152.13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,152.13
Inversion	\$ 3,744.82	\$ 3,744.82	\$ 3,744.82	\$ 3,744.82	\$ 14,979.28
Beneficios a Empleados por Pagar	\$ 2,505.95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,505.95
Retenciones por Pagar	\$ 1,626.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,626.67
Pago a Proveedores	\$ 15,602.31	\$ 4,156.71	\$ 2,922.68	\$ 2,609.94	\$ 25,291.63
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 185,966.48</b>	<b>\$ 129,389.24</b>	<b>\$ 113,291.52</b>	<b>\$ 127,536.85</b>	<b>\$ 556,184.09</b>
<b>Depreciación</b>	<b>\$ 7,646.38</b>	<b>\$ 7,646.38</b>	<b>\$ 7,646.38</b>	<b>\$ 7,646.38</b>	<b>\$ 30,585.50</b>
<b>Excesos o Deficiencias</b>	<b>\$ 44,056.62</b>	<b>\$ 54,491.53</b>	<b>\$ 32,822.25</b>	<b>\$ 35,135.13</b>	<b>\$ 166,505.53</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ 44,056.62</b>	<b>\$ 54,491.53</b>	<b>\$ 32,822.25</b>	<b>\$ 35,135.13</b>	<b>\$ 166,505.53</b>

**Análisis:**

La empresa El Deporte, S.A. de C.V., incurrirá en el presupuesto de efectivo la cantidad de \$556,184.09 obteniendo una disponibilidad de efectivo de \$692,104.12.

**Procedimiento:**

**Ingresos**

Ventas

Del presupuesto de ventas x 85%  
 $\$662,520.00 \times 85\% = \$563,142.00$

**Egresos**

Materia Prima

Del presupuesto de compras de materia prima x 95%  
 $\$253,828.13 \times 95\% = \$241,136.7235$

Pago de Proveedores

$\$15,602.31 \times 100\% = \$15,602.31$

Inversión

$\$4956/4 \text{ cuotas} = \$1,239.00 \times 1,13$   
 $= \$1400.07 \times 4 \text{ cuotas}$   
 $= \$5600.28$

$\$8300/4 \text{ cuotas} = \$2075.00 \times 1,13$   
 $= \$2344.75 \times 4 \text{ cuotas}$   
 $= \$9379$



Los datos del presupuesto de efectivo se toman de cada uno de los presupuestos elaborados anteriormente y se dividirá entre cuatro para obtener el valor trimestral:

**Saldo Inicial.** Este saldo es el que aparece en el balance general al 31 de diciembre de 2010, es el efectivo con un valor de \$28,434.12 que tenían a esa fecha y se coloca en el primer trimestre.

**Ingresos.** Son las ventas que la empresa efectuó, es decir; el presupuesto de ventas del cual se cobró el 85% en efectivo y el 15% fue al crédito.

$$\begin{aligned}\text{Ventas} &= \$662,520.00 \times 85\% \\ &= \$563,142.00\end{aligned}$$

El cálculo para cada trimestre se hace de la siguiente manera:

$$\text{Trimestre 1} = \$198,756.00 \times 85\% = \$168,942.60$$

$$\text{Trimestre 2} = \$172,260.00 \times 85\% = \$146,421.00$$

$$\text{Trimestre 3} = \$132,504.00 \times 85\% = \$112,628.40$$

$$\text{Trimestre 4} = \$159,000.00 \times 85\% = \$135,150.00$$

**Cobros a clientes.** Este dato es de las cuentas por cobrar que se obtuvieron del balance general al 31 de diciembre de 2010, de las cuales se cobró el 100% de la cuentas de cobrar a corto plazo. El saldo fue cobrado en el primer trimestre.

$$\text{Cobros a clientes CP} = \$25,000.00 = \$25,000.00$$

Para los siguientes trimestres representa el saldo de las cuentas por cobrar que se encuentran pendiente de las ventas efectuadas como se muestra a continuación:

$$\text{Trimestre 1} = \$25,000.00$$

$$\text{Trimestre 2} = \$198,756.00 \times 15\% = \$29,813.40$$

$$\text{Trimestre 3} = \$172,260.00 \times 15\% = \$25,839.00$$

$$\text{Trimestre 4} = \$132,504.00 \times 15\% = \$19,875.60$$

Se tiene una cuenta por cobrar de \$23,850.00, que fue la que quedo pendiente de las ventas del último trimestre, la que se calculo así:

$$\$159,000.00 \times 15\% = \$23,850.00$$

**Materia Prima:** Este egreso se calcula del dato que se toma del presupuesto de compra de materia prima, del cual se pagará con cheque el 95% quedando a deber (Cuenta por Pagar ó Proveedores) el 5%. El cual se pagará cada trimestre en partes iguales.

$$\text{Materia Prima} = \$253,828.13 \times 95\%$$

$$= \$241,136.72$$

El cálculo para cada trimestre se hace de la siguiente manera:

$$\text{Trimestre 1} = \$83,134.13 \times 95\% = \$78,977.42$$

$$\text{Trimestre 2} = \$58,453.50 \times 95\% = \$55,530.825$$

$$\text{Trimestre 3} = \$52,198.78 \times 95\% = \$49,588.841$$

$$\text{Trimestre 4} = \$60,041.73 \times 95\% = \$57,039.643$$

**Salario.** Lo que corresponde a salario se establece en el presupuesto de mano de obra directa, el cual para los cuatro trimestres se cancela el mismo salario a los empleados directos.

$$\text{Salario} = \$89,494.80$$

$$\text{Para cada trimestre} = \$89,494.80/4 = \$22,373.70$$

**Costos Indirectos de Fabricación.** Dicho egreso se toma del presupuesto de costos indirectos de fabricación total.

Costos Indirectos de Fabricación = \$104,708.12

La distribución en cada uno de los trimestres se hace de acuerdo a como se va pagando cada uno de los costos que aparece en el presupuesto de CIF, por ello este varía de acuerdo a este presupuesto. (**Ver anexo 4**)

**Gastos de Operación.** Este dato se determinó cuando se elaboró el presupuesto de gastos de operación.

Gastos de Operación = \$59,288.79

La distribución en cada uno de los trimestres se hace de acuerdo a como se va pagando cada uno de los costos que aparece en el presupuesto de Gastos de Operación, por ello este varía de acuerdo a este presupuesto. (**Ver anexo 5**)

**Impuestos.** Este monto que corresponde a impuestos se refleja en el balance general al 31 de diciembre de 2010, al cual se le resta el anticipo a corto plazo y la diferencia es lo que sale de efectivo.

Impuestos 2010 = \$24,517.13 - \$7,365.00

= \$17,152.13

**Inversión.** Dicho egreso se determinó en el presupuesto de inversión, por lo que se toma el dato total.

Inversión = 14,979.28

La distribución de los trimestres se calcula así:

$\$14,979.28/4 = \$3,744.82$

Esta incluye las dos inversiones (mobiliario y equipo \$1,400.07 y \$2,344.75 de maquinaria).

**Beneficios a Empleados por Pagar.** Este dato se refleja en el balance general al 31 de diciembre de 2010.

Beneficios a Empleados por Pagar = \$2,505.95

**Retenciones por Pagar.** Este dato es tomado del balance el cual refleja las retenciones pendientes de pago al 31 de diciembre de 2010.

Retenciones por Pagar = \$1,626.67

**Pago a Proveedores.** La empresa al 31 de diciembre de 2010 reflejó una cuenta por pagar a los proveedores, la que se pagará en su totalidad.

Pago a Proveedores = \$15,602.31 en el primer trimestre

Trimestre 1 = \$15,602.31

Trimestre 2 = \$83,134.13 x 5% = \$4,156.71

Trimestre 3 = \$58,453.50 x 5% = \$2,922.675

Trimestre 4 = \$52,198.78 x 5% = \$2,609.939

El saldo final al 31 de diciembre de 2011 es de \$3,002.09, lo cual sería el saldo que se reflejará en el balance general al 31 de diciembre de 2011.

**Depreciación.** Al presupuesto de efectivo se le suma la depreciación de la maquinaria, el mobiliario y equipo y la del edificio debido a que no constituyen salidas de efectivo y estas se encuentran inmersos en el presupuesto de CIF y de Gastos de Operación. Como se detalla a continuación:

Maquinaria = \$17,220.00 presupuesto de CIF.

Mobiliario y Equipo = \$8,365.50 presupuesto de Gastos de Operación.

Edificio = \$5,000.00 presupuesto de Gastos de Operación.

La sumatoria de todos estos se divide entre cuatro y esto representa el cálculo de cada trimestre.

## **5.19 Estado de Resultado Presupuestado**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

Como primer rubro de este presupuesto, deben ir los ingresos en concepto de venta de los productos, al contado y al crédito según presupuesto de venta, otros ingresos que la empresa perciba.

El siguiente rubro de este presupuesto es el costo de venta de los productos vendidos.

A los ingresos obtenidos por venta se le resta el costo de venta para obtener la utilidad bruta presupuestaria.

A la utilidad bruta se le restan los gastos de operación para obtener la utilidad antes de reserva e impuesto.

A la utilidad antes de reserva e impuesto se calcula la Reserva legal, dicho cálculo se hará de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio (7% s/la utilidad) y el impuesto sobre la renta (25% sobre diferencia de la utilidad y la reserva legal). Una vez deducido lo correspondiente a estos cálculos se obtendrá la utilidad neta del ejercicio presupuestado.

El resultado final obtenido deberá trasladarse al Balance General Presupuestado.

A continuación se presenta el modelo de estado de resultado presupuestado a utilizar para su elaboración.

**EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**  
(CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>Ventas</b>		\$	-
<b>Costo de Venta</b>		\$	-
			<hr/>
<b>Utilidad Bruta</b>		\$	-
<b>Gastos de Operación</b>		\$	-
Gastos de Venta	\$	-	
Gastos de Administración	\$	-	
Gastos Financieros	\$	-	
Gastos no Deducibles	\$	-	
			<hr/>
<b>Utilidad Antes de Impuesto y Reserva</b>		\$	-
<b>Reserva Legal</b>		\$	-
<b>Impuesto Sobre la Renta</b>		\$	-
			<hr/>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		\$	-
			<hr/> <hr/>

*Representante Legal*

*Contador*

*Auditor Externo*

A continuación se elaborará el estado de resultado presupuestado para la empresa El Deporte, S.A. de C.V., para el periodo del uno de enero al treinta y uno diciembre de dos mil once.

**EL DEPORTE, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

<b>Ingresos</b>		<b>662,520.00</b>
<b>Costo de Venta</b>		<b>425,845.65</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>236,674.35</b>
<b>Gastos de Operación</b>		<b>59,288.79</b>
Gastos de Venta	18,588.89	
Gastos de Administración	40,699.90	
<b>Utilidad Antes de Impuesto y Reserva</b>		<b>177,385.56</b>
Reserva Legal		12,416.99
Impuesto Sobre la Renta		41,242.14
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>123,726.43</b>

Representante Legal

Contador

Auditor Externo

El estado de resultados se hace de acuerdo a los datos totales que se determinaron en el presupuesto de venta, costo de venta, gastos de operación (detallando en gasto de venta y gastos de administración) realizados anteriormente.

**Ingresos:** representa las ventas del presupuesto de venta = \$662,520.00

**Costo de Ventas:** Representa el costo de elaborar cada producto el que se detalla en el presupuesto de costo de ventas = \$425,845.65

**Gastos de Operación:** Está conformada por aquellos gastos que la empresa ha incurrido durante el ejercicio que fueron necesarios para elaborar sus productos. Estos se encuentran detallados en el presupuesto de gastos de operación.

Gastos de Ventas = \$ 18,588.89

Gastos de Ventas = \$ 40,699.90

**La Reserva Legal;** se determina de la utilidad antes de reserva y se aplica el 7% que establece el Código de Comercio. Es decir  $\$177,385.56 \times 7\% = \$12,416.99$

**El Impuesto sobre la Renta;** se determina de la utilidad antes de impuesto y se aplica el 25% porcentaje establecido por la ley. Este se calculó de la siguiente forma:

Impuesto sobre la renta =  $\$177,385.56 - \$12,416.99 = \$164,968.57 \times 25\% = \$41,242.14$

**La Utilidad del Ejercicio:** es el resultado de la utilidad de operación (ventas menos costo de ventas menos gastos de operación) menos la reserva legal y el impuesto sobre la renta, el cual se calcula de la siguiente forma:

Utilidad:  $\$177,385.56 - (\$12,416.99 + \$41,242.14)$

$= \$177,385.56 - \$53,659.13 = \$123,726.43$



## **5.20 Balance General Presupuestado**

### **Pasos a seguir para su elaboración**

El rubro del activo corriente se conformara con las cifras finales obtenidas de los presupuestos siguientes: flujo de efectivo e inventario.

El activo no corriente reflejara los cambios efectuados por la adquisición de los bienes y su respectiva depreciación correspondiente al periodo presupuestado.

Se suman verticalmente los rubros tanto del activo corriente como del activo no corriente de tal forma de obtener el total de activo.

El pasivo a largo plazo reflejara cambios surgidos por las operaciones normales durante el periodo presupuestado.

En lo correspondiente al patrimonio, la cuenta del capital social puede permanecer fija durante el periodo presupuestado, los saldos de la reserva legal y la utilidad del ejercicio serán modificados siempre y cuando exista haya pérdida o utilidad en el estado de resultado presupuestado y de acuerdo a los resultados obtenidos en cada periodo presupuestado.

Se suma el pasivo con el patrimonio para obtener el total de pasivo y capital.

A continuación se presenta el modelo de estado de Balance General presupuestado a utilizar para su elaboración.

**EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**  
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

**ACTIVO**

**ACTIVO NO CORRIENTE**

<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		-
<b>Bienes Inmuebles</b>		-
Edificios	-	
<b>Bienes Muebles</b>		-
Maquinaria	-	
Mobiliario y Equipo	-	
<b>Depreciación Acumulada</b>		-
<b>Cuentas por Cobrar a Largo Plazo</b>		-

**ACTIVO CORRIENTE**

<b>Inventarios</b>		-
Inventario de Materia Prima	-	
Inventario de Productos Terminados	-	
<b>Cuentas por Cobrar corto Plazo</b>		-
<b>Anticipo a Corto Plazo</b>		-
<b>Efectivo y Equivalentes</b>		-
Efectivo en Caja	-	
Efectivo en Bancos	-	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		-

**PASIVO Y CAPITAL**

**CAPITAL CONTABLE**

<b>Capital Social</b>		-
<b>Utilidad de Ejercicios Anteriores</b>		-
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		-
<b>Reserva Legal</b>		-

**PASIVO NO CORRIENTE**

<b>Proveedores a Largo Plazo</b>		-
----------------------------------	--	---

**PASIVO CORRIENTE**

<b>Proveedores</b>		-
<b>Beneficios a Empleados por Pagar</b>		-
<b>Retenciones</b>		-
<b>Impuestos por Pagar</b>		-
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>		-

*Representante Legal*

*Contador*

*Auditor Externo*

Posterior a la realización de todos los presupuestos y del estado de resultado presupuestado se procede a ejecución del balance general presupuestado, tomando como base el balance general al 31 de diciembre de 2010, disminuyendo o aumentando algunas cuentas del activo, pasivo o capital. A continuación se presenta el Balance General Presupuestado de la empresa El Deporte, S.A. de C.V..

**EL DEPORTE, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL**  
**Al 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

**ACTIVO**

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>96,058.82</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		<b>96,058.82</b>
<b>Bienes Inmuebles</b>		100,000.00
Edificios	100,000.00	
<b>Bienes Muebles</b>		109,031.00
Maquinaria	88,600.00	
Mobiliario y Equipo	20,431.00	
<b>Depreciación Acumulada</b>		<b>(112,972.18)</b>
 <b>ACTIVO CORRIENTE</b>		 <b>228,261.71</b>
<b>Inventarios</b>		36,310.39
Inventario de Materia Prima	6,250.00	
Inventario de Productos Terminados	30,060.39	
<b>Cuentas por Cobrar corto Plazo</b>		23,850.00
<b>Anticipo a Corto Plazo</b>		1,595.79
<b>Efectivo y Equivalentes</b>		166,505.53
Efectivo en Caja	10,286.01	
Efectivo en Bancos	156,219.52	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>324,320.53</b>

**PASIVO Y CAPITAL**

<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>280,076.30</b>
<b>Capital Social</b>	63,000.00
<b>Utilidad de Ejercicios Anteriores</b>	73,551.38
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	123,726.43
<b>Reserva Legal</b>	19,798.49
 <b>PASIVO CORRIENTE</b>	 <b>44,244.23</b>
<b>Proveedores</b>	3,002.09
<b>Impuestos por Pagar</b>	41,242.14
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>324,320.53</b>

Representante Legal

Contador

Auditor Externo

**Edificios:** el saldo que tiene es el valor del costo de adquisición del bien por un valor de \$100,000.00 dólares.

**Maquinaria:** Esta contiene el costo inicial de adquisición de cada una las maquinarias que se han ido adquiriendo, para este se suma el saldo del balance del año anterior más la maquinaria que se adquirió durante el 2011 como se detalla a continuación:

$$\text{Maquinaria} = \$80,300.00 + \$8,300.00 = \$88,600.00$$

**Mobiliario y Equipo:** Está constituido por el saldo de cada uno del mobiliario que se ha adquirido hasta el año anterior más las del presente ejercicio como se detalla a continuación:

$$\text{Mobiliario y Equipo: } \$15,475.00 + \$4,956.00 = \$20,431.00$$

**Depreciación Acumulada:** Está constituido por las depreciaciones acumuladas de mobiliario y equipo, edificios y maquinaria que se han acumulado durante la vida útil del bien, más las depreciaciones de los bienes adquiridos en el presente ejercicio.

$$\text{Edificio} = \$29,123.29 + \$5,000.00 = \$34,123.29$$

$$\text{Mobiliario y Equipo} = \$9,587.50 + \$8,365.50 = \$17,953.00$$

$$\text{Maquinaria} = \$43,675.89 + \$17,220.00 = \$60,895.89$$

**Inventarios:** Comprende el inventario final de productos terminados e inventario final de materia prima al 31 de diciembre de 2011, el cual se refleja en el presupuesto de inventario final de productos terminados y de materia prima.

$$\text{Inventario de Materia Prima} = \$ 6,250.00$$

$$\text{Inventario de Productos Terminados} = \$30,060.39$$

**Cuentas por Cobrar:** Comprende el saldo que la empresa quedo pendiente de cobrar por la mercadería dada al crédito en el último trimestre del presente ejercicio, el cual se cálculo partiendo de las ventas del último trimestre multiplicado por el 15% de la siguiente forma:

Cuentas por Cobrar =  $\$159,000.00 \times 15\% = \$23,850.00$

**Anticipo a Corto Plazo:** Comprende aquellas cuentas que quedaron pendientes de liquidar para este caso comprende una parte del crédito fiscal que se obtuvo por la compra de la maquinaria y del mobiliario y equipo que no se liquido.

Anticipos a corto plazo = \$1,575.79

**Efectivo y Equivalentes:** Comprende el saldo de caja y bancos el cual se retomo el saldo final obtenido del presupuesto de flujo de efectivo; el saldo de efectivo en caja se dejo en la misma proporción que contiene el saldo de efectivo en caja del balance general del año anterior y el efectivo en bancos es la parte restante, el saldo de efectivo y equivalente resulta de las ventas de mercadería al contado.

Efectivo en Caja = \$10,286.01

Efectivo en Bancos = \$156,219.52

**Capital Social:** El saldo de esta cuenta no sufrió ningún cambio, el cual se tomó del saldo que posee el balance general del año anterior.

Capital Social = \$63,000.00

**Utilidad del Ejercicio Anterior:** Está constituido por el saldo de la utilidad del ejercicio que representa el balance general del año anterior.

Utilidad del Ejercicio Anterior = \$7,351.38

**Utilidad del Ejercicio:** Comprende el saldo de la utilidad del ejercicio que se determina en el estado de resultado presupuestado.

Utilidad del Ejercicio = \$123,726.43

**Reserva Legal:** Está constituido por el saldo de la reserva legal del año anterior la cual se refleja en el balance general inicial más la reserva legal del ejercicio presente tomado del estado de resultado.

$$\text{Reserva Legal} = \$7,381.50 + \$12,416.99 = \$19,798.49$$

**Proveedores:** Comprende el saldo que la empresa quedo pendiente de pagar por la compra de materia prima al crédito en el último trimestre del presente ejercicio, el cual se cálculo partiendo de las compras del último trimestre multiplicado por el 5% de la siguiente forma:

$$\text{Proveedores} = \$60,041.73 \times 5\% = \$3,002.09$$

**Impuesto por Pagar:** Comprende el saldo del impuesto a pagar que se determinó en el estado de resultados presupuestado.

$$\text{Impuesto por Pagar} = \$41,242.14$$

## **Conclusiones**

- Ø El presupuesto es una herramienta administrativa-financiera, de planificación, dirección y control y su aprovechamiento es más eficiente, cuando se verifica sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Ø Las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir conocen aspectos básicos sobre los presupuestos, debido a esto un número relativamente mínimo de las empresas elabora presupuestos sobre gastos y compras; por lo tanto no existe en este tipo de empresas un sistema de presupuestación de sus actividades operativas y financieras.
- Ø En las empresas uno de los problemas es que los administradores no son capaces de comunicarles de manera eficiente a los distintos departamentos, la importancia y las ventajas de los presupuestos; esto conlleva a que el presupuesto no se utilicen de manera adecuada.
- Ø Los presupuestos son estimaciones, de lo que la empresa quiere llegar a alcanzar en un futuro lo cual no se conoce con exactitud, por lo que debe haber flexibilidad en las estimaciones que se realizan y ajustarlas a las circunstancias que pase la empresa durante su desarrollo y no sujetarse a la rigidez de las estimaciones, y de esta forma se obtendrán mayores beneficios.
- Ø La forma de conseguir coherencia de todas las actividades consiste en el establecimiento de unos objetivos alcanzables y factibles, también coherentes entre sí, que sirvan de guía para todas las decisiones y actuaciones que se lleven a cabo en la empresa.
- Ø La estructura de los presupuestos generalmente ha sido muy compleja a lo largo del tiempo ya que por sí solos no son comprensibles, esto se debe a falta de mecanismos que permitan la elaboración de los presupuestos de forma clara y sencilla que sirvan para la toma de decisiones de la administración.

## **Recomendaciones**

- Ø Cuando se elaboren los presupuestos es conveniente la verificación de los objetivos de la empresa, de tal forma de constatar el cumplimiento de estos; de no ser así habría que revisar el surgimiento de las deficiencias para poder corregirlas.
- Ø La falta de planes adecuados de trabajo en las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir generan un mal uso de los recursos que poseen; por ello es necesario darles a conocer la importancia que tienen los presupuestos, como se elaboran , los beneficios que se obtienen al utilizarlos. Es por ello que se proporciona una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros.
- Ø Que los administradores de las empresas busquen los mecanismos que les permitan comunicar el presupuesto a toda la empresa y que cada persona que integre esta; participe activamente en el proceso de presupuestación, permitiendo la obtención de las metas propuestas por la administración.
- Ø Se debe ser flexible cuando se elaboren los presupuestos de la empresa ya que de esta forma se obtendrán mejores resultados porque se contemplaran factores que surjan mediante la ejecución de estos; y establecer métodos que se ajusten a las necesidades de la empresa de tal manera que sean más exactos y no incurrir en mayores riesgos; los cuales podrían acarrear problemas financieros para la empresa.
- Ø Implementar objetivos que se puedan alcanzar durante el período presupuestario, los cuales se relacionen con las estimaciones que se efectúen a los presupuestos para que los resultados obtenidos estén de acuerdo a lo presupuestado.
- Ø Al elaborar los presupuestos es importante tomar en cuenta como principio que estos, deben ser sencillos y claros, para que todos los usuarios incluso aquellos que no tengan ningún estudio en la materia; puedan entender con exactitud qué es lo que se pretende obtener al hacer uso de los presupuestos y así tomar las mejores decisiones que conlleven al logro de los objetivos.



## **Bibliografía.**

- Ø Acosta Rivera, Oscar Reynaldo, Los Presupuestos en la Gestión Operativa Financiera de las Empresas de Servicio Dedicadas a la Parcelación de Bienes Inmuebles. Junio 1998.
- Ø Erazo Rivas, Celmira, Diseño del Manual de Presupuestos para la Pequeña Empresa dedicada a la Confección de Ropa Infantil en el Área Metropolitana de San Salvador. Mayo 1993.
- Ø Documento de Tesis. Max Raúl Turcios.
- Ø De Polío, Dora Aida. Presupuesto-Análisis e Interpretación de Estados Financieros. 1ª. Edición. Santa Ana, El Salvador. 2005
- Ø Polimeni, Fabozzi, Aldelberg. Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. 3ª. Edición. McGraw Hill. México.1994.
- Ø Escobar Ceceña, Juan Rigoberto, Diseño de una Guía para la Elaboración y Aplicación del Presupuesto, como Herramienta de Control para las operaciones administrativas, financieras y toma de decisiones en la Pequeña Empresa Ferretera del Área Metropolitana de San Salvador. Junio 1997.
- Ø Welsch, Glenn A., Presupuestos Planificación y Control, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, Año 2005.
- Ø Acosta Rivera, Oscar Reynaldo, Los Presupuestos en la Gestión Operativa Financiera de las Empresas de Servicio Dedicadas a la Parcelación de Bienes Inmuebles. Junio 1998.
- Ø Lic. MBA Álvaro Vásquez Salazar, Presupuesto de Capital, página 1.
- Ø Gordon Rivera, Welsch Hilton, Presupuestos Planificación y Control. Sexta edición. Editorial Mexicana, 2005.
- Ø Romero López, Álvaro Javier, Principios de Contabilidad, Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Ø Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Décimo segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Ø Blocher Edward J. Administración de Costos, un Enfoque Estratégico, Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

## ANEXOS.

### Anexo 1

#### EL DEPORTE, S.A. DE C.V.

Mobiliario y Equipo

Fecha De Adquisición: 05/03/2005

Años	Depreciacion 50%	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
			\$ 3,000.00
2005	\$ 1,236.99	\$ 1,236.99	\$ 1,763.01
2006	\$ 1,500.00	\$ 2,736.99	\$ 263.01
2007	\$ 263.01	\$ 3,000.00	\$ -

#### EL DEPORTE, S.A. DE C.V.

Mobiliario y Equipo

Fecha De Adquisición: 31/12/2006

Años	Depreciacion 50%	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
			\$ 700.00
2007	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
2008	\$ 350.00	\$ 700.00	\$ -

#### EL DEPORTE, S.A. DE C.V.

Mobiliario y Equipo

Fecha De Adquisición: 31/12/2009

Años	Depreciacion 50%	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
			\$ 11,775.00
2010	\$ 5,887.50	\$ 5,887.50	\$ 5,887.50
2011	\$ 5,887.50	\$ 11,775.00	\$ -

#### EL DEPORTE, S.A. DE C.V.

Mobiliario y Equipo

Fecha De Adquisición: 01/01/2011

Años	Depreciacion 50%	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
			\$ 4,956.00
2011	\$ 2,478.00	\$ 2,478.00	\$ 2,478.00
2012	\$ 2,478.00	\$ 4,956.00	\$ -

## EL DEPORTE, S.A. DE C.V.

### Edificio

Fecha De Adquisición: 05/03/2005

Años	Nº de CCF	Depreciacion 5%	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
				\$ 100,000.00
2005		\$ 4,123.29	\$ 4,123.29	\$ 95,876.71
2006		\$ 5,000.00	\$ 9,123.29	\$ 90,876.71
2007		\$ 5,000.00	\$ 14,123.29	\$ 85,876.71
2008		\$ 5,000.00	\$ 19,123.29	\$ 80,876.71
2009		\$ 5,000.00	\$ 24,123.29	\$ 75,876.71
2010		\$ 5,000.00	\$ 29,123.29	\$ 70,876.71
2011		\$ 5,000.00	\$ 34,123.29	\$ 65,876.71
2012		\$ 5,000.00	\$ 39,123.29	\$ 60,876.71
2013		\$ 5,000.00	\$ 44,123.29	\$ 55,876.71
2014		\$ 5,000.00	\$ 49,123.29	\$ 50,876.71
2015		\$ 5,000.00	\$ 54,123.29	\$ 45,876.71
2016		\$ 5,000.00	\$ 59,123.29	\$ 40,876.71
2017		\$ 5,000.00	\$ 64,123.29	\$ 35,876.71
2018		\$ 5,000.00	\$ 69,123.29	\$ 30,876.71
2019		\$ 5,000.00	\$ 74,123.29	\$ 25,876.71
2020		\$ 5,000.00	\$ 79,123.29	\$ 20,876.71
2021		\$ 5,000.00	\$ 84,123.29	\$ 15,876.71
2022		\$ 5,000.00	\$ 89,123.29	\$ 10,876.71
2023		\$ 5,000.00	\$ 94,123.29	\$ 5,876.71
2024		\$ 5,000.00	\$ 99,123.29	\$ 876.71
2025		\$ 876.71	\$ 100,000.00	\$ 0.00

## EL DEPORTE, S.A. DE C.V.

### Maquinaria

Fecha De Adquisición: 05/03/2005

Años	Depreciacion 5%	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
			\$ 2,500.00
2005	\$ 412.33	\$ 412.33	\$ 2,087.67
2006	\$ 500.00	\$ 912.33	\$ 1,587.67
2007	\$ 500.00	\$ 1,412.33	\$ 1,087.67
2008	\$ 500.00	\$ 1,912.33	\$ 587.67
2009	\$ 500.00	\$ 2,412.33	\$ 87.67
2010	\$ 87.67	\$ 2,500.00	\$ 0.00

**EI DEPORTE, S.A. DE C.V.**

**Maquinaria**

**Fecha De Adquisición: 31/12/2006**

<b>Años</b>	<b>Depreciacion 5%</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
			\$ 3,300.00
2007	\$ 660.00	\$ 660.00	\$ 2,640.00
2008	\$ 660.00	\$ 1,320.00	\$ 1,980.00
2009	\$ 660.00	\$ 1,980.00	\$ 1,320.00
2010	\$ 660.00	\$ 2,640.00	\$ 660.00
2011	\$ 660.00	\$ 3,300.00	\$ -

**EI DEPORTE, S.A. DE C.V.**

**Maquinaria**

**Fecha De Adquisición: 31/05/2008**

<b>Años</b>	<b>Depreciacion 5%</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
			\$ 74,500.00
2008	\$ 8,735.89	\$ 8,735.89	\$ 65,764.11
2009	\$ 14,900.00	\$ 23,635.89	\$ 50,864.11
2010	\$ 14,900.00	\$ 38,535.89	\$ 35,964.11
2011	\$ 14,900.00	\$ 53,435.89	\$ 21,064.11
2012	\$ 14,900.00	\$ 68,335.89	\$ 6,164.11
2013	\$ 6,164.11	\$ 74,500.00	\$ -

**EI DEPORTE, S.A. DE C.V.**

**Maquinaria**

**Fecha De Adquisición: 01/01/2011**

<b>Años</b>	<b>Depreciacion 5%</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
			\$ 8,300.00
2011	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 6,640.00
2012	\$ 1,660.00	\$ 3,320.00	\$ 4,980.00
2013	\$ 1,660.00	\$ 4,980.00	\$ 3,320.00
2014	\$ 1,660.00	\$ 6,640.00	\$ 1,660.00
2015	\$ 1,660.00	\$ 8,300.00	\$ -

## Anexo 2

Nombre	Cargo	Sueldo Mensual	Aporte Laboral			Liquido a Pagar	FIRMA	Aporte Patronal		Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización
			ISSS	AFP	ISR			ISSS	AFP			
	Contador	\$ 350.00	\$ 10.50	\$ 21.88	\$ 5.92	\$ 317.63		\$ 26.25	\$ 23.63	227.5	\$ 175.00	\$ 350.00
	Gerente	\$ 400.00	\$ 12.00	\$ 25.00	\$ 10.60	\$ 352.40		\$ 30.00	\$ 27.00	260	\$ 200.00	\$ 400.00
	Auxiliar	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
	Secretaria	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
	Vigilante	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
	Vigilante	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
	Ordenanza	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
		<b>\$ 1,875.00</b>	<b>\$ 56.25</b>	<b>\$ 117.19</b>	<b>\$ 16.52</b>	<b>\$ 1,690.96</b>		<b>\$ 140.65</b>	<b>\$ 126.58</b>	<b>\$ 1,218.75</b>	<b>\$ 937.50</b>	<b>\$ 1,875.00</b>
1	Vendedor	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
2	Vendedor	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
3	Vendedor	\$ 225.00	\$ 6.75	\$ 14.06		\$ 204.19		\$ 16.88	\$ 15.19	146.25	\$ 112.50	\$ 225.00
		<b>\$ 675.00</b>	<b>\$ 20.25</b>	<b>\$ 42.19</b>		<b>\$ 612.56</b>		<b>\$ 50.64</b>	<b>\$ 45.57</b>	<b>\$ 438.75</b>	<b>\$ 337.50</b>	<b>\$ 675.00</b>
1	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
2	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
3	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
4	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
5	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
6	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
7	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
8	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
9	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
10	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
11	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
12	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
13	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
14	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
15	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
16	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
17	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
18	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
19	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
20	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35

21	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
22	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
23	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
24	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
25	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
26	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
27	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
28	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
29	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
30	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
31	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
32	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
33	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
34	Operario	\$ 219.35	\$ 6.58	\$ 13.71		\$ 199.06		\$ 16.45	\$ 14.81	142.58	\$ 109.68	\$ 219.35
		<b>\$ 7,457.90</b>	<b>\$ 223.72</b>	<b>\$ 466.14</b>		<b>\$ 6,768.04</b>		<b>\$ 559.30</b>	<b>\$ 503.54</b>	<b>\$ 4,847.72</b>	<b>\$ 3,728.95</b>	<b>\$ 7,457.90</b>
	Jefe Producción	\$ 350.00	\$ 10.50	\$ 21.88	\$ 5.92	\$ 317.63		\$ 26.25	\$ 23.63	\$ 227.50	\$ 175.00	\$ 350.00
	Supervisor	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75		\$ 272.25		\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 195.00	\$ 150.00	\$ 300.00
		<b>\$ 650.00</b>	<b>\$ 19.50</b>	<b>\$ 40.63</b>	<b>\$ 5.92</b>	<b>\$ 589.88</b>		<b>\$ 48.75</b>	<b>\$ 43.88</b>	<b>\$ 422.50</b>	<b>\$ 325.00</b>	<b>\$ 650.00</b>

## Anexo 3

El Deporte, S.A de C.V.

Planilla de Vacación, Aguinaldo e Indemnización

Nombre	Cargo	Vacaciones			Aporte Laboral			Liquido a Pagar	FIRMA	Aporte Patronal		Aguinaldo	Indemnización
					ISSS	AFP	ISR			ISSS	AFP		
	Contador	\$ 350.00	\$ 52.50	\$ 402.50	\$ 1.58	\$ 3.28	10.84	\$ 386.81		\$ 3.94	\$ 3.54	\$ 175.00	\$ 350.00
	Gerente	\$ 400.00	\$ 60.00	\$ 460.00	\$ 1.80	\$ 3.75	16.23	\$ 438.22		\$ 4.50	\$ 4.05	\$ 200.00	\$ 400.00
	Auxiliar	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
	Secretaria	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
	Vigilante	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
	Vigilante	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
	Ordenanza	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
		<b>\$ 1,875.00</b>	<b>\$ 281.25</b>	<b>\$ 2,156.25</b>	<b>\$ 8.44</b>	<b>\$ 17.58</b>	<b>27.07</b>	<b>\$ 2,103.17</b>		<b>\$ 21.09</b>	<b>\$ 18.99</b>	<b>\$ 937.50</b>	<b>\$ 1,875.00</b>
1	Vendedor	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
2	Vendedor	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
3	Vendedor	\$ 225.00	\$ 33.75	\$ 258.75	\$ 1.01	\$ 2.11		\$ 255.63		\$ 2.53	\$ 2.28	\$ 112.50	\$ 225.00
		<b>\$ 675.00</b>	<b>\$ 101.25</b>	<b>\$ 776.25</b>	<b>\$ 3.04</b>	<b>\$ 6.33</b>	<b>0.00</b>	<b>\$ 766.88</b>		<b>\$ 7.59</b>	<b>\$ 6.84</b>	<b>\$ 337.50</b>	<b>\$ 675.00</b>
1	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
2	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
3	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
4	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
5	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
6	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
7	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
8	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
9	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
10	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
11	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
12	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
13	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
14	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
15	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
16	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35

17	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
18	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
19	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
20	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
21	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
22	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
23	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
24	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
25	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
26	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
27	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
28	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
29	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
30	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
31	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
32	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
33	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
34	Operario	\$ 219.35	\$ 32.90	\$ 252.25	\$ 0.99	\$ 2.06		\$ 249.21		\$ 2.47	\$ 2.22	\$ 109.68	\$ 219.35
		<b>\$ 7,457.90</b>	<b>\$ 1,118.60</b>	<b>\$ 8,576.50</b>	<b>\$ 33.66</b>	<b>\$ 70.04</b>		<b>\$ 8,473.14</b>		<b>\$ 83.98</b>	<b>\$ 75.48</b>	<b>\$ 3,729.12</b>	<b>\$ 7,457.90</b>
	Jefe Produc.	\$ 350.00	\$ 52.50	\$ 402.50	\$ 1.58	\$ 3.28	10.84	\$ 386.81		\$ 3.94	\$ 3.54	\$ 175.00	\$ 350.00
	Supervisor	\$ 300.00	\$ 45.00	\$ 345.00	\$ 1.35	\$ 2.81	5.45	\$ 335.39		\$ 3.38	\$ 3.04	\$ 150.00	\$ 300.00
			<b>\$ 97.50</b>		<b>\$ 2.93</b>	<b>\$ 6.09</b>	<b>16.28</b>	<b>\$ 722.20</b>		<b>\$ 7.32</b>	<b>\$ 6.58</b>	<b>\$ 325.00</b>	<b>\$ 650.00</b>



## Anexo 4

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
<b>Costos Indirectos Variables</b>					
Materiales Indirectos	\$ 11,797.08	\$ 9,264.98	\$ 7,770.88	\$ 9,788.06	\$ 38,621.00
Energía Eléctrica	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 9,600.00
Total Costos Indirectos Variables	\$ 14,197.08	\$ 11,664.98	\$ 10,170.88	\$ 12,188.06	\$ 48,221.00
<b>Costos Indirectos Fijos</b>					
Mano de Obra Indirecta	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	\$ 7,800.00
Mantenimiento	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 1,400.00
Depreciacion de Maquinaria	\$ 4,305.00	\$ 4,305.00	\$ 4,305.00	\$ 4,305.00	\$ 17,220.00
Energía Eléctrica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 2,400.00
Agua	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 62.50	\$ 250.00
Vacaciones de empleados directos	\$ 329.00	\$ 460.60	\$ -	\$ 329.00	\$ 1,118.60
Aguinaldos de empleados directos	\$ 1,096.80	\$ 1,535.52	\$ -	\$ 1,096.80	\$ 3,729.12
Indemnizaciones de empleados directos	\$ 2,193.50	\$ 3,070.90	\$ -	\$ 2,193.50	\$ 7,457.90
ISSS empleados directos vacacion	\$ 24.70	\$ 34.58	\$ -	\$ 24.70	\$ 83.98
ISSS empleados directos sueldo	\$ 1,677.90	\$ 1,677.90	\$ 1,677.90	\$ 1,677.90	\$ 6,711.60
AFP de empleados directos sueldo	\$ 1,510.62	\$ 1,510.62	\$ 1,510.62	\$ 1,510.62	\$ 6,042.48
AFP de empleados directos	\$ 22.20	\$ 31.08		\$ 22.20	\$ 75.48
Vacaciones de empleados indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 97.50	\$ 97.50
Aguinaldos de empleados indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 325.00	\$ 325.00
Indemnizaciones de empleados indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 650.00	\$ 650.00
ISSS empleados indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.32	\$ 7.32
ISSS empleados indirectos sueldo	\$ 146.25	\$ 146.25	\$ 146.25	\$ 146.25	\$ 585.00
AFP de empleados indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.58	\$ 6.58
AFP de empleados indirectos sueldo	\$ 131.64	\$ 131.64	\$ 131.64	\$ 131.64	\$ 526.56
Total Costos Indirectos Fijos	\$ 14,400.11	\$ 15,866.59	\$ 10,733.91	\$ 15,486.51	\$ 56,487.12
<b>Total de Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>\$ 28,597.19</b>	<b>\$ 27,531.57</b>	<b>\$ 20,904.79</b>	<b>\$ 27,674.57</b>	<b>\$ 104,708.12</b>

## Anexo 5

**El Deporte, S.A. de C.V.**  
**Presupuesto de Gastos de Operación**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 1	Trimestre 1	Trimestre 1	Total
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldos	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 8,100.00
Papelería y Útiles	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 600.00
Agua	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 836.55	\$ 836.55	\$ 836.55	\$ 836.54	\$ 3,346.19
Depreciación de Edificio	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 2,000.00
Energía Eléctrica	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 240.00
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 337.50	\$ 337.50
Vacaciones	\$ -	\$ 101.25	\$ -	\$ -	\$ 101.25
Indemnización	\$ -	\$ 675.00	\$ -	\$ -	\$ 675.00
Aporte patronal ISSS	\$ -	\$ 7.59	\$ -	\$ -	\$ 7.59
Aporte patronal ISSS sueldo	\$ 151.92	\$ 151.92	\$ 151.92	\$ 151.92	\$ 607.68
Aporte Patronal AFP	\$ 136.71	\$ 136.71	\$ 136.71	\$ 136.71	\$ 546.84
Aporte Patronal AFP vacación		\$ 6.84			\$ 6.84
Honorarios Profesionales	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 1,440.00
Publicidad	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 540.00
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 4,365.18</b>	<b>\$ 5,155.86</b>	<b>\$ 4,365.18</b>	<b>\$ 4,702.67</b>	<b>\$ 18,588.89</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Sueldos	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 5,625.00	\$ 22,500.00
Papelería y Útiles	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 900.00
Agua	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 60.00
Depreciación de Mobiliario y Equipo	\$ 1,254.83	\$ 1,254.83	\$ 1,254.83	\$ 1,254.82	\$ 5,019.31
Depreciación de Edificio	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 3,000.00
Aguinaldos	\$ 487.50	\$ 450.00	\$ -	\$ -	\$ 937.50
Vacaciones	\$ 146.25	\$ 135.00	\$ -	\$ -	\$ 281.25
Indemnización	\$ 975.00	\$ 900.00	\$ -	\$ -	\$ 1,875.00
Aporte patronal ISSS	\$ 421.95	\$ 421.95	\$ 421.95	\$ 421.95	\$ 1,687.80
Aporte patronal ISSS vacacion	\$ 10.97	\$ 10.12			\$ 21.09
Aporte Patronal AFP	\$ 379.74	\$ 379.74	\$ 379.74	\$ 379.74	\$ 1,518.96
Aporte Patronal AFP vacación	\$ 9.87	\$ 9.12	\$ -	\$ -	\$ 18.99
Honorarios Profesionales	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 2,160.00
Energía Eléctrica	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 360.00
Publicidad	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 360.00
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<b>\$ 11,021.11</b>	<b>\$ 10,895.76</b>	<b>\$ 9,391.52</b>	<b>\$ 9,391.51</b>	<b>\$ 40,699.90</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 15,386.29</b>	<b>\$ 16,051.62</b>	<b>\$ 13,756.70</b>	<b>\$ 14,094.18</b>	<b>\$ 59,288.79</b>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURIA PÚBLICA



Las preguntas que se plantean a continuación, están diseñadas para obtener información sobre la utilización de presupuestos operativos y financieros en las empresas Industriales de la ciudad de San Miguel, dicha información será utilizada para nuestro trabajo de graduación. La información será tratada de manera confidencial por lo que no es necesario ningún tipo de identificación personal ni de su empresa.

INDICACIONES:

Marque con una “X” sobre una de las opciones que usted estime conveniente y ampliación respectiva en los casos que se amerite.

1. ¿Qué tipos de productos elaboran?

---

---

---

2. ¿Con que recursos cuenta para la elaboración de los productos?

Recurso Humano ☐ Maquinaria ☐ Ambos ☐

3. ¿Con qué tipo de maquinaria cuenta para elaborar sus productos?

---

---

4. De las alternativas siguientes ¿Cuál toma en cuenta para determinar el sueldo de las personas que se dedican a la elaboración de los productos?

Productos que elaboran ☐ Horas Trabajadas ☐

Días Trabajados ☐ Otros ☐

Especifique 

---

5. ¿Cuál es su producto más vendido? (Producto Estrella)

---

---

6. ¿Cómo definiría un Presupuesto?

---

---

7. ¿En la empresa que usted labora utilizan los presupuestos?

Si ☐

No ☐

8. ¿Si en su empresa no utilizan los presupuestos a cuál de las siguientes causas considera que se debe?

Se considera muy alto el costo de implementación

☐

Falta de iniciativa de la Administración Superior

☐

Desconocimiento de la importancia y beneficios que brindan

☐

Lo considera innecesario.

☐

9. En su empresa ¿Cómo se estiman los costos?

De acuerdo al precio de los materiales ☐

Competencia ☐

Cálculos aritméticos

☐

Otros

☐

Especifique \_\_\_\_\_

---

10. ¿Qué método de acumulación de costos utilizan?

Históricos: (Aquelloos costos que se han obtenido dentro del período en la fabricación de un producto) ☐

Estimados: (Su cálculo u obtención se basa en la experiencia habida) ☐

Estándar: (Determina de manera técnica el costo unitario de un producto) ☐

11. ¿Qué considera para determinar la utilidad de sus productos?

Porcentaje de utilidad establecido previamente ☐

Utilidad estimada ☐

Otros ☐

Especifique \_\_\_\_\_

---

12. ¿Quién considera usted que es la persona responsable de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos?

Dueño ☐  
Contador ☐

Gerente General ☐  
Otros ☐

Administrador ☐

Especifique \_\_\_\_\_

13. ¿De los siguientes presupuestos marque con una x los que la empresa elabora?

Presupuesto de Venta	<input type="checkbox"/>	Presupuesto de Inventario	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Producción	<input type="checkbox"/>	Presupuesto de Materia Prima	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Materiales	<input type="checkbox"/>	Presupuesto de Mano de Obra	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de Gastos de Operación	<input type="checkbox"/>	Presupuesto de Efectivo	<input type="checkbox"/>

14. ¿Porqué razón utilizan los presupuestos mencionados anteriormente?

Por qué es lo más importante en el desarrollo de las operaciones ☐  
Falta de mecanismos adecuados ☐  
Dificultades técnicas ☐  
Otros motivos ☐

15. ¿Cuál sería el período que usted consideraría para elaborar los presupuestos?

Anual ☐ Semestral ☐ Trimestral ☐  
Mensual ☐ Otros ☐

Especifique \_\_\_\_\_

16. ¿Qué base consideraría usted utilizar para la elaboración de los presupuestos?

Pedidos ☐ Experiencia ☐  
Proyecciones ☐ Otros ☐

Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Qué problemas tiene para la implantación del presupuesto?

Escepticismo por parte de la alta dirección en su adecuada utilización ☐  
Resistencia por considerar que existe un control que limita la libertad de acción ☐  
Falta de conocimiento técnico del personal que interviene en su preparación ☐  
Falta de estadísticas confiables ☐

18. ¿Considera usted que el presupuesto contribuye a la toma de decisiones de la empresa?

Si ☐ No ☐

19. ¿Considera usted que la aplicación y utilización del presupuesto le ayuda alcanzar los objetivos de la empresa?

Si ☐

No ☐

20. ¿Qué medios utilizaría usted (la empresa) para verificar si los resultados obtenidos es conforme a lo presupuestado? ☐

Comparar cada periodo de producción con lo presupuestado ☐

Comparar con periodos anteriores ☐

Comparar lo planificado contra órdenes de pedidos y productos terminados ☐

21. ¿Cree usted que los presupuestos permiten definir las políticas a utilizar para mejorar el nivel de ventas?

Si ☐

No ☐

22. ¿Considera usted que los presupuestos contribuyen a determinar los precios de los productos?

Si ☐

No ☐

23. ¿Cómo determina la cantidad de productos a elaborar?

Por Pedidos ☐

Por etapas ☐

Otros ☐

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Considera usted que es importante contar con una guía de elaboración de presupuestos operativos y financieros para mejorar el control de las operaciones y de las utilidades de la empresa?

Si ☐

No ☐

## Ø LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.

### *Ingreso base de las cotizaciones de los trabajadores dependientes.*

Art. 14.- El ingreso base para calcular las cotizaciones obligatorias de los trabajadores dependientes será el salario mensual que devenguen o el subsidio respectivo de incapacidad por enfermedad o maternidad. Dicha base no podrá ser inferior al salario mínimo legal mensual en vigencia, excepto en los casos tales como aprendices, trabajadores agrícolas, domésticos y otros cuyos ingresos sean inferiores a dicho mínimo, casos que serán señalados en el Reglamento respectivo. Así mismo, el límite máximo, para el cálculo de las referidas cotizaciones, será el equivalente a la mayor remuneración pagada en moneda de curso legal por la Administración Pública, dentro del territorio nacional, de conformidad a la Ley de salarios con cargo al Presupuesto General y Presupuesto de Instituciones descentralizadas no empresariales, excluyendo gastos de representación, así como los salarios que aparezcan señalados en dicha Ley para las plazas del Servicio Diplomático y Consular.

Para los efectos de esta Ley, se entenderá por salario mensual la suma de las retribuciones en dinero que el trabajador reciba por los servicios ordinarios que preste durante un mes. Considerase integrante del salario todo lo que reciba el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, incluido el período de vacaciones, sobresueldos, comisiones y porcentajes sobre ventas.

No forman parte del Ingreso Base de Cotización los siguientes conceptos:

- a) Las gratificaciones y bonificaciones ocasionales;
- b) El aguinaldo; y
- c) Viáticos, gastos de representación y prestaciones sociales establecidas por la Ley.

En los casos en los que el afiliado tenga dos o más empleos, cotizará a su cuenta de ahorro para pensiones por la totalidad de los salarios que perciba.

Para los pensionados por invalidez con origen en riesgos profesionales, se considerará la pensión como parte del ingreso base de cotización.

### ***Monto y distribución de las cotizaciones***

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en la proporciones establecidas en esta Ley.

La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

- a) diez por ciento (10%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, 6.75% del ingreso base de cotización será aportado por el empleador y 3.25%, por el trabajador; y
- b) un máximo del tres por ciento (3.0%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley y al pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas.

## **Ø REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DEL SEGURO SOCIAL**

### ***Remuneración afecta al Seguro.***

Art. 3.- Se considera remuneración afecta al Seguro la retribución total que corresponda al trabajador por sus servicios, sea periódica o no, fija o variable, ordinaria o extraordinaria.

No se consideran como remuneración afecta al Seguro los viáticos, aguinaldos y las gratificaciones extraordinarias que recibiere el trabajador. Para los trabajadores cuya retribución no se señale en relación a un periodo determinado de tiempo, la remuneración afecta al Seguro será la realmente percibida en el período establecido para el pago de las cotizaciones.

### ***De las cotizaciones y su recaudación***

Art. 46.- El monto de las cotizaciones a pagar por los patronos y los trabajadores, para la cobertura de las contingencias de enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional y maternidad, será el Diez y medio por ciento (10.5%) de la remuneración afecta al Seguro, distribuido de acuerdo con lo dispuesto en el inciso tercero del Art. 29 de la Ley del Seguro Social, así: patronos, el Siete y medio por ciento (7.5%); y



trabajadores, el tres por ciento (3%). El Estado aportará en su calidad de tal, una cuota fija para el financiamiento de esta rama de seguros no menor de cinco millones de colones anuales, la cual será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales cada cinco años y, extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen. (25).

## **Ø CODIGO DE TRABAJO.**

Art. 58.- Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 183.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el

número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieran completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1º) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;

2º) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;

3º) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días. (4)

Art. 199.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

#### **Ø LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

Art.2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza;
- c) Del capital tales como: alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y,
- d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.

Art.4.- Son Rentas no gravables por este impuesto, y en consecuencia quedan excluidas del cómputo de la renta obtenida:

- 3) Las indemnizaciones que en forma de capital o renta se perciben por causa de muerte, incapacidad, accidente o enfermedad, y que sean otorgadas por vía judicial o por convenio privado.

Las indemnizaciones por despido y las bonificaciones por retiro voluntario, siempre que se paguen a trabajadores y empleados de cualquier naturaleza.